

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
**федеральное государственное автономное образовательное учреждение**  
**высшего образования**  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ**  
**ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий  
 Направление подготовки 38.04.02 «Менеджмент»  
 Кафедра Менеджмента

**МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ**

Тема работы	
<b>Разработка технологий организационных изменений в деятельности фирмы</b>	
УДК 005.591	

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ5А	Тагаева Мария Александровна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Наталья Владимировна	к.ф.н.		

**КОНСУЛЬТАНТЫ:**

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Наталья Владимировна	к.ф.н.		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Татьяна Викторовна			

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Менеджмента	Чистякова Наталья Олеговна	к.э.н., доцент		

Томск – 2017 г.

**Планируемые результаты обучения по ООП  
38.04.02 Менеджмент**

<b>Код результата</b>	<b>Результат обучения (выпускник должен быть готов)</b>
<b><i>Общепрофессиональные и профессиональные компетенции</i></b>	
<b>P<sub>1</sub></b>	Способность применять теоретические знания, связанные с основными процессами управления развитием организации, подразделения, группы (команды) сотрудников, проекта и сетей; включающие в себя современные подходы по формированию комплексной стратегии развития предприятия, в том числе в условиях риска и неопределенности
<b>P<sub>2</sub></b>	Способность воспринимать, обрабатывать, анализировать и критически оценивать результаты, полученные отечественными и зарубежными исследователями управления; выявлять и формулировать актуальные научные проблемы в различных областях менеджмента; формировать тематику и программу научного исследования, обосновывать актуальность, теоретическую и практическую значимость избранной темы научного исследования; проводить самостоятельные исследования в соответствии с разработанной программой; представлять результаты проведенного исследования в виде научного отчета, статьи или доклада
<b>P<sub>3</sub></b>	Способность анализировать поведение экономических агентов и рынков в глобальной среде; использовать методы стратегического анализа для управления предприятием, организацией, группой; формировать и реализовывать основные управленческие технологии
<b>P<sub>4</sub></b>	Способность использовать количественные и качественные методы для управления бизнес-процессами и оценки их эффективности; проектировать и управлять системой, частью системы, или процессом удовлетворяющими внутренние и внешние потребности предприятия, организации; идентифицировать, формулировать и решать производственные задачи, включающие в себя материальные, человеческие и экономические параметры
<b>P<sub>5</sub></b>	Способность управлять финансовыми ресурсами предприятия; использовать современный инструментарий для диагностики финансово-хозяйственной деятельности и разработки финансовой стратегии развития предприятия и организации; владеть современными способами оценки эффективности инвестиционных программ, проектов
<b>P<sub>6</sub></b>	Способность к сопровождению бизнес-процессов в разных сферах менеджмента посредством управления психологическим микроклиматом в организациях; к самоактуализации творческого потенциала работников в процессе управления, к осмыслению, прогнозированию развития и решению производственных, трудовых, межличностных конфликтов
<b>P<sub>7</sub></b>	Умение сочетать управленческие, технические, экономические и др. знания для создания конкурентных преимуществ своей организации или подразделения
<b>P<sub>8</sub></b>	Способность применять современные методы и методики преподавания дисциплин; разрабатывать рабочие программы и методическое обеспечение для преподавания экономических и управленческих дисциплин
<b>P<sub>9</sub></b>	Способность понимать необходимость и уметь самостоятельно учиться и повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности, развивать свой общекультурный и профессиональный уровень
<b>P<sub>10</sub></b>	Способность эффективно работать индивидуально, в качестве члена команды, в том числе международной, по междисциплинарной тематике, обладая навыками публичных деловых и научных коммуникаций, а также руководить командой, подразделением, предприятием, организацией, эффективно используя современные подходы управления персоналом
<b>P<sub>11</sub></b>	Способность владеть иностранным языком как средством профессионального общения, на уровне, позволяющем работать в интернациональной среде с пониманием культурных, языковых и социально – экономических различий деловой культуры разных стран.
<b>P<sub>12</sub></b>	Готовность следовать кодексу профессиональной этики, ответственности и нормам управленческой деятельности

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий  
Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент  
Кафедра Менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:

Зав. кафедрой

Чистякова Н.О.  
(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

## ЗАДАНИЕ

### на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

**Магистерской диссертации**

(бакалаврской работы, дипломной работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
3АМ5А	Тагаевой Марии Александровне

Тема работы:

Разработка технологий организационных изменений в деятельности фирмы

Утверждена приказом директора (дата, номер)	
---	--

Срок сдачи студентом выполненной работы:	
--	--

### ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

<p><b>Исходные данные к работе</b></p> <p><i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</i></p>	<p>Учебные пособия, Научные журналы, Методические указания, Интернет источники, Отчет о прохождении практики, Статьи, Биографические книги, Научные публикации, Аналитические обзоры</p>
<p><b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b></p> <p><i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Организационные изменения</li> <li>2. Элементы процесса изменений</li> <li>3. Этапы управления изменениями</li> <li>4. Восприятие изменений</li> <li>5. Сопротивление изменениям</li> <li>6. Подходы к управлению изменениями</li> <li>7. Особенности управления изменениями</li> </ol>
<p><b>Перечень графического материала</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Виды организационных изменений</li> <li>2. Анализ "поля сил"</li> </ol>

(с точным указанием обязательных чертежей)	3. Процесс управления изменениями по Коттеру 4. Методы преодоления сопротивления изменениям 5. Методы внедрения изменений 6. Управление организационными изменениями в США и России 7. Принципы трансляции этических норм 8. Организационная структура ОАО «Сбербанка России» 9. Функции кодекса этики 10. Взаимоотношения в организации 11. Функции разделов кодекса 12. Этические конфликты и информирование о нарушениях в ПАО Сбербанк 13. этапы внедрения кодекса корпоративной этики 14. Ошибки управления изменениями при внедрении кодекса
--	---

**Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы**

(с указанием разделов)

Раздел	Консультант
<b>Социальная ответственность</b>	Черепанова Н.В.
Раздел на английском языке	Гаспарян Г.А.
<b>Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:</b>	
Этапы управления изменениями	Stages of change management process
Восприятие изменений сотрудниками	The perception of changes by employees

<b>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</b>	
---	--

**Задание выдал руководитель:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Наталья Владимировна	К.ф.н.		

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3АМ5А	Тагаева Мария Александровна		

## **Реферат**

Выпускная квалификационная работа содержит 80 страниц, 20 рисунков, 9 таблиц, 41 использованных источников, 2 приложения.

Ключевые слова: организационное изменение, управление, сопротивление, восприятие изменений.

Объектом исследования является ПАО «Сбербанк»

Цель работы состоит в формировании технологии организационных изменений в деятельности фирмы при внедрении кодекса корпоративной этики, на основе комплексного анализа и изучении влияния процесса организационных изменений на эффективность деятельности предприятия

В результате исследования были раскрыты суть понятия организационных изменений, определены элементы и основные этапы управления изменениями, разработаны рекомендации по управлению внедрения этического кодекса

Степень внедрения: использование полученных результатов на ПАО «Сбербанк»

Область применения: результаты работы можно применить при управлении изменениями на предприятии в области внедрения этического кодекса

Экономическая эффективность/значимость работы: увеличение эффективности функционирования этического кодекса на предприятии

В будущем планируется применение полученных результатов при управлении изменениями в области функционирования этического кодекса.

## Оглавление

Реферат .....	5
Введение.....	7
1 Понятие процесса изменения в организации .....	10
1.1 Понятие и элементы процесса изменения .....	10
1.2 Этапы управления изменениями .....	15
1.3 Восприятие изменений сотрудниками .....	22
2 Теория управления изменениями.....	29
2.1 Основные подходы к управлению изменениями.....	29
2.2 Особенности управления изменениями в России и за рубежом.....	38
2.3 Особенности внедрения этического кодекса .....	40
3 Процесс управления внедрением этического кодекса .....	51
3.1 Характеристика ПАО «Сбербанк».....	51
3.2 Анализ этического кодекса ПАО «Сбербанк» .....	55
3.3 Рекомендации по управлению внедрением этического кодекса.....	61
4 Социальная ответственность .....	70
Заключение .....	75
Список публикаций магистранта.....	77
Список использованных источников .....	78
Приложение А Stages of change management process.....	82
Приложение Б Анкета.....	91

## **Введение**

**Актуальность.** Изменения – путь к совершенству. Какими бы не были организационные изменения их цель повышение эффективности и производительности. Но порой даже самые малейшие изменения несут за собой стресс и сопротивление системы, а всё потому, что постоянство и стабильность всегда считались признаком слаженной работы.

В современном мире стагнация для компании губительна, и несет необратимые последствия. Поэтому очень важно разобраться, что же собой представляет организационное изменение и уметь правильно и доступно донести идею, цель и причины этих изменений для конкретной организации. Для руководства в свою очередь очень важно провести изменения таким образом, чтобы изменение позволило более эффективно использовать ресурсы организации и помогало в работе сотрудникам.

Проблематика исследования заключается в том, что большинство руководителей игнорируют процесс управления изменениями, когда используют управленческие механизмы, способные кардинально трансформировать работу их организации и подчиненных.

Проблема организационных изменений нашла отражение в многочисленных работах отечественных и зарубежных исследователей. В работе мы опирались на работы Сорокоумова, А.В. Трансформация бизнеса. Как подобрать ключи к изменениям и довести их до конечного результата; Холла Р.Х. Организация, структуры, процессы, результаты; Хаммера, М.. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе, Харрингтона, Д. Совершенство управления изменениями. Искусство совершенствования управления изменениями и многие другие. Конечно, основные работы в области организационных изменений были изучены и прописаны зарубежными авторами, отечественные исследователи в основном опираются на опыт зарубежных коллег.

**Цель работы** состоит в формировании технологии организационных изменений в деятельности фирмы при внедрении кодекса корпоративной этики, на основе комплексного анализа и изучении влияния процесса организационных изменений на эффективность деятельности предприятия.

**Задачи исследования:**

1. Рассмотреть понятие процесса организационных изменений
2. Проанализировать теорию управления изменениями
3. Рассмотреть процесс управления внедрением кодекса

**Объект исследования:** процесс внедрения кодекса корпоративной этики в ПАО «Сбербанк»

**Предмет исследования:** экономические отношения в процессе внедрения изменений.

**Научная новизна** работы включает следующие положения, выносимые на защиту:

1. Определен перечень элементов, влияющих на процесс внедрения изменений.
2. Выявлены причины сопротивления изменениям.
3. Разработана технология управления изменениями в процессе внедрения этического кодекса

**Практическая значимость** результатов ВКР: результаты, приведенные в работе, могут использоваться в организации ПАО «Сбербанк», для усовершенствования существующего кодекса корпоративной этики.

**Научные методы,** использованные в исследовании:

Анализ – проанализированы основные элементы этапов управления изменениями, выделены элементы, минимально необходимые для запуска процесса изменений.

Классификация – проведена классификация моделей управления изменениями, описаны их достоинства и недостатки.



Прогнозирование – на основании полученных данных был составлен прогноз повышения эффективности использования этического кодекса, при использовании методов управления изменениями для его внедрения.

Анкетирование и интервьюирование – был проведен опрос и анкетирование сотрудников организации на предмет эффективного использования этического кодекса.

В процессе исследования были опубликованы научные статьи «Восприятие процесса организационных изменений сотрудниками» и «Технология управления организационными изменениями».

# 1 Понятие процесса изменения в организации

## 1.1 Понятие и элементы процесса изменения

В жизни каждой компании рано или поздно наступает момент, когда по-старому работать уже нельзя, а по-новому еще не получается. Все, что раньше стимулировало движение, теперь начинает его тормозить. А новые методы все не приживаются, новые идеи зарубаются на корню, и компания долгое время ходит по кругу. Для многих очевидно, что для того, чтобы компания смогла двинуться дальше, ей необходимо кардинально измениться.[1]

Современные организации осуществляют свою деятельность в условиях постоянных изменений. Эффективное управление изменениями в технической, экономической, политической, демографической и социальной сферах позволяет организациям успешно адаптироваться к изменяющейся внешней среде. Для того чтобы лучше разобраться что же представляет собой *организационное изменение*, в таблице 1.1. приведены несколько определений.

Таблица 1.1 – Определение организационного изменения

Организационное изменение	это замещение одного или нескольких элементов предприятия (целей, структуры, технологии, персонала) другими по содержанию компонентами под воздействием внутренних и внешних факторов. [2]
	это формирование нового организационного устройства, адекватного характеру изменений внешней среды.[3]
	процесс перехода организации, как системы, из одного устойчивого состояния в другое с использованием существующих идей и концепций.[4]
	переделка и преобразование формы с тем, чтобы она лучше выживала в окружающей среде. [5]

Как видно из таблицы, нет однозначного определения рассматриваемому понятию, поэтому исходя из всех перечисленных, мы сформулируем свое, *организационное изменение* - это переход организации,

или отдельных её частей из одного устойчивого состояния в другое, под воздействием внутренних или внешних факторов.

Далее рассмотрим, какие типы организационных изменений выделяют.

Изменения организации подразделяются на два основных типа:[6]

Таблица 1.2 – Типы организационных изменений

Естественные (незапланированные)	изменения, появляющиеся без заранее поставленной цели, являются следствием воздействия внешней среды.
Искусственные (планируемые)	Процесс, включающий в себя трансформацию состояния организации в целом или ее элементов в определенном пространственно-временном формате как реакцию на нестабильность внешней и внутренней среды.

Всем организациям время от времени необходимо менять что-то в своих системах, стратегиях и структурах.

В любой организации происходит огромное количество естественных перемен, внеплановых изменений. Типичный пример – старение оборудования и людей, имеющее как негативные последствия (необходимость ремонтировать, модернизировать, заменять оборудование или менять руководителей, которые потеряли динамизм и напористость), так и положительные стороны (техническая и управленческая квалификация, приобретаемая годами практической деятельности). Эти изменения происходят независимо от желания руководства. Их можно брать во внимание, определяя будущее организации, а превентивные мероприятия по предотвращению и устранению отрицательных последствий планировать.

Если компания подвержена только незапланированным изменениям, это знак плохого руководства, проявление нежелания или неспособности смотреть вперед и готовиться среагировать в нужный момент на будущие благоприятные возможности и трудности. *Например*, руководитель вводит в штат программиста только тогда, когда уже большая часть компьютерной сети фирмы не работает.

Так, планирование не может полностью устранить потребность в незапланированных переменах. Однако планируемая перестройка помогает организации соответствующим образом подготовиться к неожиданным переменам и сводит к минимуму число ситуаций, когда приходится в атмосфере паники принимать ответственные решения.

Менеджеры и работники постоянно должны проводить изменения в организации, позволяя тем самым эффективно адаптироваться к внешней среде. Требования к изменениям могут быть внутренними – поступают в виде потребностей и ожиданий работников, и внешними – в виде нового законодательства, технологических инноваций, усиливающейся конкуренции, изменений социальных факторов. Цели планируемых изменений включают в себя улучшение способности организации адаптироваться к внешней среде и изменение поведения работников. К ним относятся:

1. повышение производительности
2. разработка новых продуктов и технологий
3. увеличение мотивации деятельности работников
4. повышение удовлетворенности потребителей
5. увеличение доли рынка и т.д.

Чтобы адаптироваться к меняющейся внешней среде, к новым идеям законодательным требованиям и т.п. организации нуждаются в эффективных технологиях и методах работы. Изменение индивидуального поведения – это приведение поведения работников в организации в соответствие с новыми условиями. Организация не сможет реализовать свою стратегию, адаптирующую ее к требованиям внешней среды, если ее работники не изменят свое отношение к работе.

В современной теории организации существует четыре вида организационных изменений:



Рисунок 1.1 – Виды организационных изменений

**Изменения в технологии** — это изменения в процессе производства, в том числе в основных навыках и знаниях работников организации, которые дают им возможность приобрести особую, лишь для них характерную компетентность. Эти перемены планируются для того, чтобы сделать производство более эффективным или увеличить объем выпускаемой продукции. Перемены в технологии затрагивают способы изготовления товаров или оказания услуг. Они включают методы работы, оборудование и ход работы.

**Изменения в товарах и услугах** имеют отношение к конечным продуктам организации в виде товаров или услуг. Новые товары могут представлять собой усовершенствованный старый или абсолютно новый

ассортимент продукции. Новая продукция, как правило, разрабатывается, чтобы увеличить долю рынка, приходящуюся на компанию, или освоить новые рынки, группы потребителей или клиентов.[7]

**Изменения в стратегии и структуре** организации относятся к административной сфере, включающей контроль и управление. Здесь изменения происходят в структуре организации, стратегическом менеджменте, политике, системе вознаграждения, трудовых отношениях, в системах взаимосвязей, контроля и информации, в системе финансовой отчетности и планирования бюджета. Изменения структуры и стратегии обычно происходят сверху вниз, то есть по распоряжению высшего руководства, тогда как перемены в области технологии и продукции могут идти снизу вверх. Для университета системные изменения сверху — это, например, новый, более эффективный учебный план. Уменьшение размеров корпорации, реструктуризация — все это примеры структурных изменений.

**Изменения в культуре** имеют отношение к изменениям в ценностях, установках, ожиданиях, убеждениях и поведении сотрудников организации. Культурные изменения затрагивают ментальные модели. Это, скорее, изменения в мышлении, чем в технологии, структуре или продукции. В современных учебниках по менеджменту реинжиниринг бизнес-процессов и внедрение системы качества относятся к изменениям в культуре. [7]

Эти четыре типа изменений взаимозависимы — перемены в одном ведут к переменам в другом. Новый тип изделий может потребовать изменений в технологии производства, а изменение структуры — новых навыков от сотрудников.

Для бесперебойного функционирования компании, всегда нужно следовать за меняющимися условиями внешней и внутренней среды, и грамотно планировать изменения.

Далее, мы рассмотрим, какие существуют этапы управления изменениями.

## 1.2 Этапы управления изменениями

Эффективность управления изменениями значительно повышается в случае, когда изменения рассматриваются как процесс, включающий такие стадии, как "размораживание", «движение» и "замораживание". Эту известную трехшаговую модель для проведения организационных изменений разработал американский исследователь К. Левин.[6]

Таблица 1.3 – Трехшаговая модель изменений К.Левина.

Шаг 1. «Размораживание»	Шаг 2. «Движение»	Шаг 3. «Замораживание»
Создание потребности в применениях. Минимизация сопротивления изменениям	Изменение индивидуального и группового поведения, задач, технологий и структуры	Получение результата и его оценка. Проведение конструктивных модификаций

В данной модели изменения рассматриваются как трансформация факторов и сил, способствующих устойчивости определенного поведения; ускорение и замедление организационных изменений напрямую зависят от расстановки этих сил, перевеса их в ту или иную сторону.

*"Размораживание"* предполагает отказ от устаревших концепций или приемов и освоение новых. Нередко этот шаг оказывается, не менее труден, чем обучение новым методам. Менеджеры, внимание которых сконцентрировано только на предстоящих изменениях, упускают из виду необходимость "размораживания", что может привести к повышению уровня сопротивления переменам. Менеджер должен помочь работникам "расчистить" их сознание и подготовить его для восприятия новых идей. Необходимо довести до участников процесса информацию о проблеме и потребности в изменении. На этой стадии у людей создается мотивация к изменению установок и поведения. "Размораживание" может начаться в момент, когда менеджеры объявляют о несоответствии между запланированными результатами и реальным положением дел. Кроме того,

они должны убедить работников в необходимости безотлагательных изменений.

Второй шаг «*изменение*» - проводится работа (своеобразная прививка) по обретению работниками нового отношения к делам в организации, новых представлений, знаний, умений. Для адаптации персонала к новому нередко внедряются новые традиции, ритуалы, обычаи и церемонии. Меняется организационная структура и культура организации, формируется новое поведение. Используются различные методы организационной «интервенции»

Следующий шаг - "*замораживание*" предполагает интеграцию новых образцов действий в реальную практику, когда они воспринимаются не на уровне умозаключений и эмоций, а встраиваются в повседневную деятельность работников. Данная стадия преследует цель закрепить обретенные ценности или отношения. На этом этапе работники получают вознаграждение за принятие изменения. Влияние новых образцов поведения оценивается и закрепляется, получают новые данные, свидетельствующие о положительных переменах в деятельности организации. Новое состояние укореняется в организационной культуре, а сами изменения начинают восприниматься как нормальная, неотъемлемая часть деятельности.

Рассмотрим на конкретном **примере**, как работает эта модель. Предположим, что в нашу организацию нам необходимо **внедрить дресс-код**.

«*Размораживание*». На этой стадии мы должны дать понять сотрудникам, что изменения необходимы. Не обязательно сразу официально объявлять об этом, для начала можно распространить информацию на уровне слухов, например что на очередной встрече с партнерами, группа от компании выглядела не так солидно и официально, как того требуют правила этикета. Помимо того что такая информация безусловно привлечет внимание, это также позволит получить информацию, о том, что люди думают об этом. Организуйте обучение сотрудников, например тренинг по



«Эффективному деловому общению», где один из разделов будет посвящен деловому стилю одежды. Также можно попросить сотрудников анонимно высказать свое мнение по поводу того как по их мнению должен выглядеть идеальный работник.

*«Изменения».* На этом этапе, уже следует разрабатывать дресс-код, с учетом пожеланий работников, при этом не стоит забывать о том что акцентирование внимания на таких деталях как длина юбки и высота каблука в сантиметрах не вызовет положительных эмоций со стороны сотрудников. Само же внедрение дресс-кода можно начать с руководства, как правило, менеджеры высшего и среднего звена понимают, что презентабельный внешний вид, внушает уважение. Если же вы планируете установить высокие требования к одежде, то следует пообещать финансовую помощь сотрудникам, и взять часть расходов на компанию.

*«Замораживание».* На данном этапе уже планируется полное внедрение разработанного дресс-кода, не на уровне слов, а посредством введения конкретного нормативного документа в жизнь компании, и в жизнь её сотрудников. Причем, необходим постоянный мониторинг мнения сотрудников и клиентов о состоянии морального духа, производительности, слухов и т.д.

Стоит отметить, что эта модель лишь рекомендуема, и не во всех организациях она будет работать именно в такой последовательности этапов. Главное это вовремя понять, что какой-то элемент подхода не работает, и вернуться назад, чтобы изменить решение и тем самым переиграть ситуацию.

К. Левину принадлежит также **разработка теории «поля сил»**, которая является аналитическим инструментом для определения движущих и сдерживающих сил изменения, их относительной мощности и потенциала для изменения, который можно привлечь для укрепления движущих сил (рис 2.1)[6]

Эти силы могут быть как внутри, так и вне организации:

1. В поведении людей;

2. В способе мышления;
3. В системе их ценностей;
4. В процессах, которые происходят в стране;
5. В ресурсах и т.п.

Например, **силы, способствующие изменению:**

1. Желание руководителя проводить изменения в компании;
2. Рыночная ситуация;
3. Прогресс технологии;
4. И другие.

**Силы, препятствующие изменению:**

1. Узкостроительные интересы сотрудников;
2. Непонимание и недостаток доверия;
3. Различие в оценке ситуации;
4. И другие.

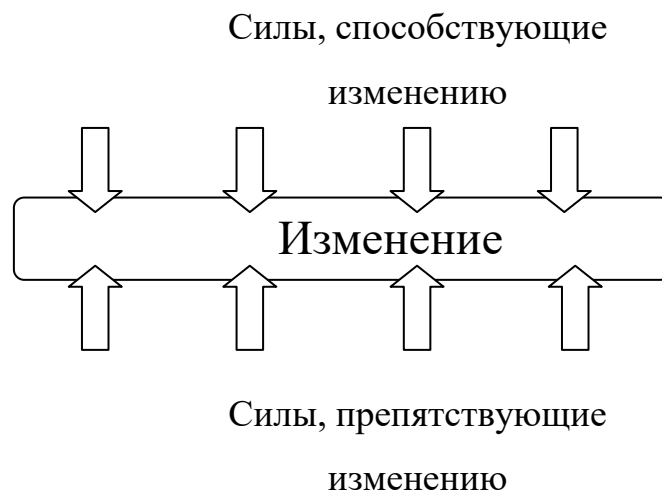


Рисунок 1.2 – Анализ "поля сил"

Система находится в равновесии до тех пор, пока силы, способствующие изменению, и силы, препятствующие изменению, уравновешивают друг друга.

Рассмотрим и сравним модели управления организационными изменениями.

Первую из них разработал Джон П. Коттер. Джон П. Коттер, известный специалист в области анализа и развития организаций, предложил

восьмиступенчатую последовательность организационных изменений независимо от их масштаба, получившую в последнее время широкое распространение.[29] Это следующие этапы:

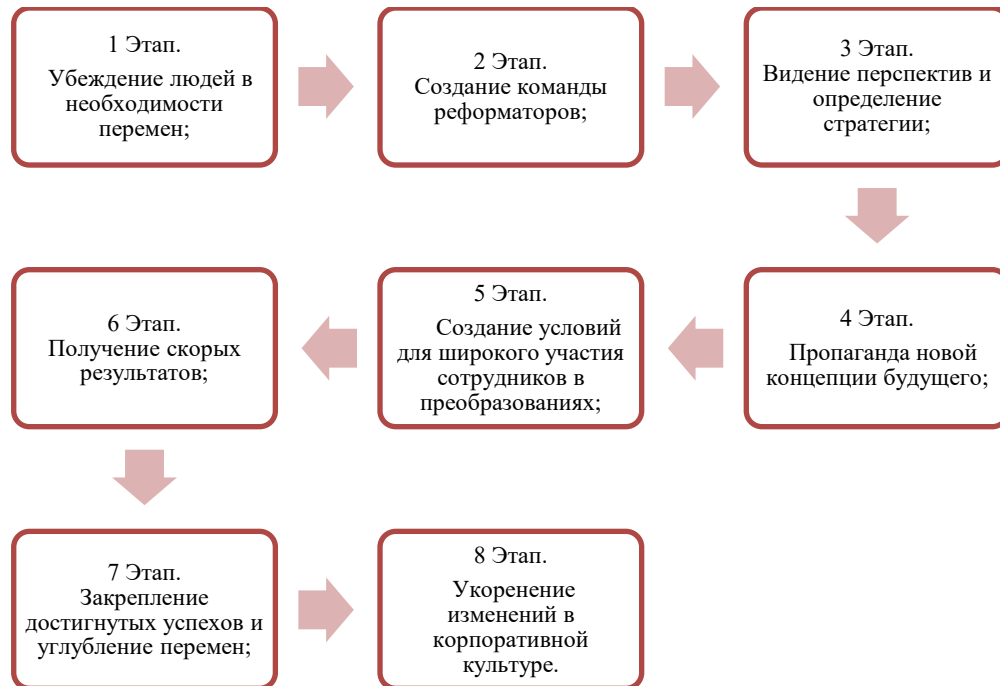


Рисунок 1.3 – Процесс управления изменениями по Коттеру

Рассмотрим подробнее каждый этап.

1 Этап. Создание понимания того, что изменения необходимы (изучив рыночную ситуацию, конкурентные позиции компании; выявив и проанализировав реальные и потенциальные кризисы, благоприятные возможности)

2 Этап. Объединение в группы людей с достаточной властью и доверием, чтобы вводить изменения в организации.

3 Этап. Также, необходимо создать план (стратегию), который поможет достигнуть этого видения. Чтобы сделать план эффективным, команда по внедрению изменений донести это видение до остальных сотрудников. Прежде чем перейти к перестройке текущего процесса, команде нужно кое-что узнать о нем: к какому результату он приводит, насколько он эффективен и что, собственно, определяет его эффективность.[8]

4 Этап. Руководящая коалиция должна помочь избавиться от любых препятствий на пути к изменениям, которые могут подорвать усилия организации в этом направлении. Точно так же, важно поощрять каждого, кто готов брать на себя некоторые риски, связанные с процессами изменений.

5 Этап. Устранение блокирующих новое поведение препятствий; изменяя структуры и обязанности, противоречащие новому видению; поощряя творческий подход и готовность рисковать

6 Этап. Планирование обязательных первых шагов; вознаграждая и пропагандируя первые успехи.

7 Этап. Создание атмосферы доверия к новым подходам; меняя кадровый состав и проводя кадровые перестановки; распространяя успешный опыт по всей организации.

8 Этап. Убедиться, что все сотрудники понимают — новое поведение ведет к успеху компании.

Первые четыре этапа перемен нужны, чтобы расшатать окостенелый старый порядок. На этапах с пятого по седьмой активно вводятся новшества. На заключительном этапе изменения внедряются в корпоративную культуру и начинают укореняться.

Далее, для сравнения, рассмотрим семишаговый процесс (рисунок 1.4) организационных изменений, разработанный Джоном Шерером. [9]



Рисунок 1.4 Процесс управления изменениями по Шерреру

Этап 1. Обеспечивает объективный метод определения работоспособности практики, прошедшей проверку на конкурентной рыночной площадке

Этап 2. Помогает менеджерам определить показатели, в наибольшей степени соответствующие новой культуре

Этап 3. Позволяет выработать полевые поведенческие модели руководства и поддержку культурных изменений

Этап 4. Способен облегчить формирование необходимых для поддержки изменений типов навыков и поведения, а также оказывает помощь в поиске соответствующих методов обучения

Этап 5. Облегчает выбор наиболее эффективных с точки зрения, новой культуры систем поощрения работников

Этап 6. Помогает сформировать организационные структуры, которые в наибольшей степени соответствуют новой культуре

Этап 7. Предлагает средства текущего мониторинга адекватности новой культуры рыночным условиям

Главным различием этих последовательностей организационных изменений является то, что первый направлен больше на адаптацию

сотрудников к изменениям, в то время как во втором поэтапно рассмотрены действия которые нужно совершить для фирмы в целом.

Ниже приведены основные принципы управления изменениями и распространенные ошибки, характерные для процесса трансформации организации.

Основные принципы управления изменениями:[13]

1. Осуществлять только необходимые и полезные изменения.
2. Быть готовыми к постоянным изменениям, овладению новыми навыками.
3. Проводить эволюционные преобразования.
4. Вырабатывать адекватные (позитивные) стратегии для противодействия каждому источнику сопротивления.
5. Вовлекать в процесс осуществления перемен работников, что позволит снизить сопротивление.
6. Проводимые изменения должны быть выгодны работникам.
7. Рассматривать процесс изменения организации как долгосрочный, уделять особое внимание стадиям "размораживания" и "замораживания".
8. Идентифицировать проблемы, которые не удалось решить в процессе изменений.

Соблюдая эти принципы, можно научиться эффективно, управлять изменениями в организации, минуя неблагоприятные последствия. Далее мы рассмотрим, как же воспринимают эти изменения сотрудники, какова их реакция, и как предотвратить сопротивление с их стороны.

### **1.3 Восприятие изменений сотрудниками**

Каждый раз, начиная изменения, руководители сталкиваются с мощным внутренним сопротивлением. Принято считать, что сопротивляются люди. Настоящий же источник сопротивления от внимания уходит. Это ярко

видно в тех случаях, когда каждый из сотрудников по отдельности «за». Но стоит им собраться вместе и начать что-то делать, как эта группа по умолчанию вдруг оказывается «против».

Настоящий источник сопротивления – это тот самый «коллективный разум» группы, ее культура. Те самые нормы, правила, традиции, которые привели к текущему состоянию и которые призваны поддерживать это состояние дальше. Если мы пытаемся провести изменения силой, ломая сопротивление, сражаясь с людьми, насаждая новые правил, то тратим массу усилий попусту. [1]

Ученые и практики называют **четыре основных урока**, которые стоит усвоить по поводу сопротивления изменениям:[10]

1. Сопротивление переменам неизбежно. Поскольку любое серьезное изменение затрагивает ожидание людей по поводу собственного будущего, сопротивление возникает как в случае негативного восприятия идеи перемен, так и позитивного.

2. Формы сопротивления переменам существенно отличаются друг от друга и зависят от негативного либо позитивного восприятия.

3. Сопротивление может принимать явную или скрытую форму. Скрытое сопротивление более опасно, так как его нельзя выявить.

4. То, что люди говорят, часто не отражает того, что они на самом деле думают. Сотрудники компании редко ощущают себя комфортно, открыто выражая свои эмоции по поводу идей руководства относительно предстоящих изменений.

Рассмотрим наиболее часто встречающиеся причины сопротивления изменениям. Есть множество классификаций причин сопротивления изменениям, наиболее общая классификация по уровню различает *индивидуальные* (личностные) причины и *организационные*. Если усложнить ее, добавив критерии – источники возникновения, то большинство причин сопротивления можно сгруппировать следующим образом:[14]

**1. Социально-экономическая группа.** Причины сопротивления личностного характера обычно связаны с боязнью всего неизвестного, поскольку люди предпочитают привычный порядок вещей и ход событий. Сюда можно отнести страх потери работы и социального статуса, лишение привилегий и льгот, увеличение или сокращение нагрузки, больших затрат времени и средств на переобучение; опасение не справиться с новыми функциями, неуверенность в себе, угроза сложившимся социальным отношениям. К экономическим причинам сопротивления на уровне организации можно отнести отсутствие четкого финансово – экономического обоснования преобразований, недостаток ресурсов и времени из-за оперативности проведения преобразований, прошлый негативный опыт, убытки от реализации предыдущих проектов изменений.

**2. Организационные причины.** К личностным причинам можно отнести отсутствие (или недостаточность) информированности о целях преобразований, методах, ожидаемых результатах: выгодах и возможных потерях; опасение за будущую карьеру, статус, имидж и положение в организации, нежелание менять сложившуюся систему отношений в коллективе, неформальную организацию.

Причины сопротивления изменениям на уровне организации:

- Сложность переориентации индивидуального и группового мышления из-за сложившихся социальных норм; механический (бюрократический) тип сложных организационных структур, порождающих инертность и гибкость;
- Сложность синхронизации изменений во всех подразделениях организации, а в силу взаимозависимости подразделений – вероятность, что непредвиденные, незапланированные изменения, часто возникающие в ходе проекта, могут затормозить реализацию всего проекта;
- Нарушение процессов делегирования полномочий и передачи привилегий определённым группам и сотрудникам, сопротивление возможным изменениям в устоявшемся «балансе власти»;



- Сопротивление изменениям, навязанным извне (консультантами)
- Игнорирование или неиспользование в преобразованиях сотрудников, затрагиваемых переменами[6]

Если вовремя не отреагировать на такое сопротивление, оно может полностью сорвать процесс преобразований. Сопротивление переменам и выражение недовольства нередко проходят через следующие шесть фаз:[11]

1. Пассивность. Люди узнают о новых планах и реагируют на них сдержанно и неопределенно.

2. Отрицание. Люди настроены скептически и отрицают целесообразность предложенных улучшений.

3. Раздражение. Если планы остаются в силе, людям это не нравится, и они уходят.

4. Переговоры. Недовольные пытаются достичь компромисса посредством переговоров, хотят ограничить масштабы предполагаемых изменений и соглашаются с планом только частично.

5. Депрессия. Когда выясняется, что план будет реализован полностью, людям приходится с этим смириться, но у них опускаются руки, и они могут впасть в депрессию.

6. Принятие. Изменения становятся реальностью и люди начинают принимать их.

Эти различные фазы нужно вовремя распознать, чтобы суметь принять надлежащие меры. В фазах пассивности и депрессии руководство должно проявлять понимание и быть открытым для восприятия негативной реакции. В фазах отрицания, раздражения и переговоров руководству следует занять более жесткую позицию.

Чтобы избежать сопротивления, начиная изменения, следует получить ответы на следующие ключевые вопросы: [13]

1. Как убедить работников в необходимости реформ?

2. Соответствует ли поведение и методы работы в компании концепции проводимых изменений и что нужно изменить?

3. Какие новые навыки и инструменты нужны работникам, чтобы они могли успешно выполнять запланированные преобразование, какой способ обучения будет наиболее эффективным?

4. Насколько организационная структура, процессы и система стимулирования соответствуют концепции преобразования.

Далее рассмотрим, каким образом разработать стратегию преодоления сопротивления изменениям, если они возникли?

Как правило, ответить на этот вопрос не просто. Прежде всего, потому, что как нет двух полностью тождественных организаций, так не существует универсальных правил преодоления сопротивления.

Как отмечают Дж. Коттер и Л. Шлезингер, многие менеджеры недооценивают не только разнообразие, с которым люди могут реагировать на изменения в организации, но и то, какое положительное влияние эти изменения могут оказывать на отдельных людей и коллективы. Дж. Коттер и Л. Шлезингер предлагают следующие методы преодоления сопротивления изменениям: [13]



Рисунок 1.4 – Методы преодоления сопротивления изменениям

Рассмотрим ситуации, в которых тот или иной подход используется, и выделим преимущества и недостатки (таблица 1.5) [14]

Таблица 1.5 – Методы преодоления сопротивления изменения

Подход	Этот подход обычно используется в ситуациях:	Преимущества (достоинства)	Недостатки
Информирование и общение	При недостаточном объеме информации или неточной информации в анализе	Если вам удалось убедить людей, то они будут помогать вам при осуществлении изменений	Подход может требовать очень много времени, если вовлекается большое количество людей
Участие и вовлеченности	Когда инициаторы изменения не обладают всей информацией, необходимой для планирования изменения, и когда другие имеют значительные силы для сопротивления	Люди, которые принимают участие, будут испытывать чувство ответственности за осуществление изменения, и любая соответствующая информация, которой они располагают, будет включаться в план изменения	Этот подход может потребовать много времени
Помощь и поддержка	Когда люди сопротивляются изменениям из-за боязни проблем адаптации к новым условиям	Ни один другой подход не срабатывает так хорошо при решении проблем адаптации к новым условиям	Подход может быть дорогостоящим, требовать большого количества времени и тем не менее потерпеть неудачу
Переговоры и соглашения	Когда отдельный служащий или группа явно теряют что-либо при осуществлении изменений	Иногда это является сравнительно простым (легким) путем избежать сильного сопротивления	Подход может стать слишком дорогостоящим, если он ставит целью добиться согласия только путем переговоров
Манипуляции и кооптации	Когда другие тактики не срабатывают или являются слишком дорогостоящими	Этот подход может быть сравнительно быстрым и недорогим решением проблем сопротивления	Этот подход может порождать дополнительные проблемы, если у людей возникнет чувство, что ими манипулируют
Явное и неявное принуждение	Когда необходимо быстрое осуществление изменений и когда инициаторы изменений обладают значительной силой	Этот подход отличается быстротой и позволяет преодолеть любой вид сопротивления	Рискованный способ, если люди остаются недовольными инициаторами изменений

Эти методы наиболее точно описывают возможные реакции сотрудников в компании, и помогают менеджеру сделать правильный выбор в процессе преодоления сопротивления, не навредив никому.

Также стоит отметить, что эти методы не являются эталоном поведения, каждая организация, каждая группа сотрудников индивидуальна и не похожа ни на какую другую, поэтому если во время внедрения изменений какой-то способ не срабатывает, всегда можно вернуться на пару шагов назад и попробовать совершенно новый способ.

Далее подробнее рассмотрим основные подходы управления изменениями, особенности управления изменениями в России и за рубежом, а также особенности внедрения этического кодекса.

## 2 Теория управления изменениями

### 2.1 Основные подходы к управлению изменениями

По проблеме управления изменениями выделяются две полярные концепции, каждая из которых определяет соответствующую стратегию перемен. Авторами этих концепций, названных соответственно Теория Е и Теория О, являются известные исследователи, профессора Гарвардской школы бизнеса Майкл Бир и Нитин Нория[16]. Теория Е рассматривает финансовые цели и ориентируется на их эффективное достижение, учитывая постоянное давление акционеров компании. Теория О рассматривает организацию как саморазвивающуюся систему и в большей степени ориентирована на корпоративную культуру, цели и мотивы сотрудников организации.

Руководители, применяющие Теорию Е, используют, как правило, жесткие методы, делая акцент на осуществление перемен сверху вниз и уделяя основное внимание созданию структуры и систем, то есть имеет место механистический подход. Руководители – приверженцы Теории О – в большей степени ориентированы на обучение и развитие сотрудников, изменения корпоративной культуры и осуществление перемен снизу вверх. В Таблице 2.1 представлены характеристики этих теорий.

Таблица 2.1 – Сравнительная характеристика Теории О и Теории Е

Характеристики	Теория О	Теория Е
Цель изменений	Развитие организационных способностей	Увеличение прибыли (экономические цели)
Лидерство	Участвующее (партиципативное)	Сверху вниз (автократичное)
Объект изменений	Организационная культура («мягкие» элементы)	Структура и системы («жесткие» элементы)
Планирование изменений	Спонтанные изменения (реакция на появляющиеся возможности)	Программируемые и планируемые изменения
Мотивация изменений	Сочетание разных стимулов	Финансовые стимулы
Участие консультантов	Вовлечение сотрудников в процесс принятия решений	Консультанты используют готовые технологии и решения

Рассмотрим более подробно эти теории и сравним их сходства и различия в подходах к процессу управления изменениями.

Лидеры, которые выбирают Теорию Е, управляют изменениями сверху вниз. Обычно они не вовлекают менеджеров и служащих более низкого уровня в обсуждения по постановке целей и задач.

Сторонники Теории Е считают, что лидерство сверху вниз является разумным подходом к управлению изменениями, когда фирма сталкивается с проблемами, способными привести к краху. Они используют военную метафору, – «только генералы имеют общий взгляд на поле боя». Лишь президент компании может принять правильное стратегическое решение относительно изменений, внедрения новых технологий и совершенствования, то есть всех инициатив, необходимых для выживания в изменяющейся внешней среде. Эти инициативы требуют слишком глубоких знаний. Более того, во многих ситуациях у лидеров просто нет времени для принятия альтернативных решений. Скорость является существенным фактором, и лидер сам может быстрее всего принять решение, чтобы другие его воплотили в жизнь.

Лидеры, использующие Теорию Е, фокусируются в первую очередь на стратегиях, структурах и системах – «жестких элементах» организации. Это те элементы, которые могут быть легко изменены сверху вниз и способны принести быструю финансовую отдачу.

Теория Е базируется на точке зрения, что основная борьба за выживание фирмы невозможна без всестороннего плана, контролируемого сверху.

Проведя исследования в General Electric и других компаниях, Саманта Гошел и Кристофер Бартлетт пришли к выводу, что генеральные директора, которые ориентировались на экономические цели при проведении изменений, делали это, следуя четкому последовательному плану. Первым делом они описывали портфель бизнесов компании и все, что необходимо для выживания и процветания компании. Следующий шаг изменений – найти

пути интеграции высокопроизводительных подразделений. С. Гошел и К. Бортлетт [17] утверждают, что хорошо спланированные изменения скорее дадут результаты, чем спонтанные и неожиданные перемены.

Используя Теорию Е, руководство компании ждет от консультантов готовых решений и рекомендаций. Для достижения быстрых и решительных улучшений в финансовом состоянии компании часто нанимают большие консультационные фирмы и платят им многомиллионные гонорары.

Еще в 1990-е годы Теория Е стала доминирующей моделью организационных изменений в США. Затем она стала проникать в управленческую практику в Европе. Одна из главных причин подобной популярности - получение быстрых и существенных результатов, направленных на улучшение финансового состояния. Глобальная финансовая система делает перемены результатов корпорации немедленно доступными инвесторам, а инвесторы - это те финансовые институты, которым менеджеры должны показывать хорошие достижения. [18]

Теория Е рассматривает финансовые цели и ориентируется на их эффективное достижение, учитывая постоянное давление акционеров компании. Руководители, придерживающиеся Теории Е, используют, как правило, жесткие методы, делая акцент на осуществление перемен сверху вниз и уделяя основное внимание созданию структуры и систем, то есть имеет место механистический подход. Механистический подход характеризуется тем, что организация приспособлена к стабильным внешним условиям. Управленческие задачи в такой организации разделены по направлениям, в рамках которых каждый сотрудник выполняет четко определенные, предписанные ему функции. Существует четкая иерархия контроля, а ответственность за всю информацию и координацию почти полностью сосредоточена на вершине иерархии. Особую роль играет вертикальная связь, а также лояльность организации и послушность руководству.[19] Этот тип управления реализуется с помощью линейно-функциональных и линейно-штабных структур. Эти виды структур

управления, являющихся традиционными, многократно описаны в литературе по менеджменту и мы не станем подробно останавливаться на описании этих структур управления. Лидеры, которые выбирают Теорию Е, управляют изменениями сверху вниз. Обычно они не вовлекают менеджеров и служащих более низкого уровня в обсуждения по постановке целей и задач. Лидеры, использующие Теорию Е, фокусируются в первую очередь на стратегиях, структурах и системах - "жестких элементах" организации. Это те элементы, которые могут быть легко изменены сверху вниз и способны принести быструю финансовую отдачу. Теория Е базируется на точке зрения, что основная борьба за выживание фирмы невозможна без всестороннего плана, контролируемого сверху. Используя Теорию Е, руководство компании ждет от консультантов готовых решений и рекомендаций. Для достижения быстрых и решительных улучшений в финансовом состоянии компании часто нанимают большие консультационные фирмы и платят им многомиллионные гонорары.

Согласно теории Е на предприятиях внедряются жесткие методы ведения изменений (рисунок 2.1), включающие реструктуризацию и реинжиниринг (поднятие предприятия на новый уровень путем новых технических решений). В научных работах выявлено несколько методов, которыми могут воспользоваться менеджеры для управления плановыми переменами. Названия этих методов во многих источниках литературы различны, но в их основе лежит одни и те же принципы.



Можно выделить три основных метода: [20]

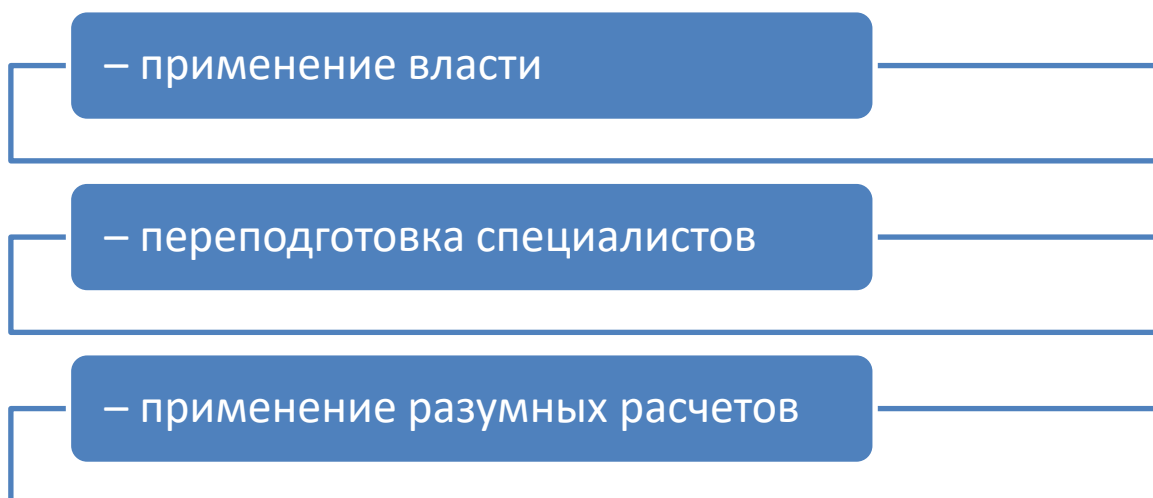


Рисунок 2.1 – Методы внедрения изменений

Подходы к осуществлению изменений начинаются с применения власти в любом ее проявлении и заканчиваются применением разумных расчетов. Промежуточное положение между этими двумя крайними мерами занимает метод, основанный на переподготовке специалистов. Исследование показало, что наиболее действенным методом преодоления сопротивления персонала организационным изменениям оказалось увольнение или смещение с должности отдельных сотрудников.[21] Наиболее эффективными считаются, как известно, "мягкие" методы. Такого же мнения придерживаются и те руководители, которые прибегали к увольнению как способу преодоления сопротивления изменениям. Действительно, в большинстве случаев, прежде чем прибегнуть к увольнению или замене сотрудников, руководство пыталось вовлечь их в процесс изменений или убедить в необходимости таких перемен. Но договориться так и не удавалось. "Обязательно нужно постараться убедить сотрудников в необходимости работать по-новому. Но если убедить не удастся, то расстаться с такими работниками - лучшее решение и для него, и для

предприятия". Часто кадровые изменения происходят из-за реструктуризации предприятия.

Реструктуризация - представляет собой сочетание реорганизации и реформирования - это изменение как организационной и управленческой структура, так и производственной.

Реорганизация - изменение организационной структуры и управления.

Реформирование - изменение производственной или хозяйственной структуры предприятия.

Обычно реструктуризация компании проводится в целях обеспечения эффективного распределения и использования ресурсов. Реструктуризация структуры управления может происходить по различным сценариям и с использованием двух основных подходов: [22]

1. Проектирование структуры управления. Данный подход заключается в проектировании бизнеса и его организационной структуры в соответствии с выбранной стратегией компании. Наиболее известным из методов проектирования бизнеса является бизнес-реинжиниринг (Обновление бизнеса).

2. Эволюционное развитие структуры управления. Данный подход заключается в постепенной подстройке системы управления к изменениям во внешней среде и в поиске компромисса между требованиями рынка и теми способами работы, которые исторически сложились в данной компании. В процессе перестройки управления компанией может происходить:

Изменение конфигурации компании, в том числе:

- Разделение компании на отдельные самостоятельные части
- Выделение из состава предприятия отдельных частей;
- Присоединение к компании каких-либо частей из внешнего окружения;
- Слияние компании с другими компаниями.
- Сокращение компании, бизнеса

Преобразование организационной структуры компании, в том числе:

- Перераспределение ответственности подразделений;
- Переход из линейно-функциональной структуры в дивизиональную и наоборот;
- Изменение функциональной структуры, появление новых функций или их сокращение

Изменение способов функционирования компании, в том числе:

- Реинжиниринг бизнес-процессов.

Рисунок 2.1 – Изменения, происходящие в процессе перестройки

Каждый их применяемых подходов и сценариев к реструктуризации компании имеет собственные цели, преимущества и ограничения. Необходимо сказать, что выбор структуры управления для компании на практике связан не только с задачами повышения эффективности бизнеса, но и с задачами распределения власти, структуры и влияния отношений. Поэтому выбор подхода и сценария реструктуризации системы управления компанией обычно зависит от большого количества субъективных факторов.

Цель изменений согласно Теории О – развитие организационных способностей, особенно способностей сотрудников, для вовлечения их в процесс принятия решений относительно организационных проблем. Целью является создание рабочей системы, в которой сотрудники становятся эмоционально привязанными к задачам развития компании. Заостряя внимание на эффективности и производительности, с которой люди работают на каждом уровне, лидеры таких организационных изменений верят, что фирма улучшит свое финансовое положение.

Сторонники Теории О, такие, как Питер Сендж[23], считают, что акцент только на финансовом состоянии компании при проведении организационных изменений является ошибкой. Постановка экономических

целей во главу угла может помешать управлению обнаружить факторы, являющиеся критическими для экономического здоровья. П. Сендж считает, что для развития организационных способностей необходимо обучение сотрудников и создание «обучающейся организации».

Однако, хотя сторонники Теории О не ставят главной целью прибыль, они верят, что здоровая «обучающаяся организация» – лучший путь достижения долгосрочных целей собственников. Стремясь сохранить согласие во взаимоотношениях сотрудников и менеджеров, приверженцы Теории О пытаются избегать серьезных изменений и кадровых сокращений, которые характерны при использовании Теории Е.

Теорию О характеризует высокий уровень вовлечения работников и сотрудничества. Сотрудники вовлечены в определение проблем и их решение. В основе теории О лежит предположение, что вовлеченность является основополагающим моментом для создания партнерства, доверия и обязательств, которые жизненно необходимы при создании долгосрочных улучшений.

Опора на ценности и поведение – отличительный признак всех стратегических изменений, которые происходят согласно Теории О. Топ-менеджмент, обычно, провозглашает набор ценностей или принципов, которые составляют корпоративную культуру и регламентируют поведение служащих.

Сторонники Теории О утверждают, что акцент на структуру и системы, особенно навязанный сверху, не приведет к фундаментальным изменениям. Исключениями могут быть «самонавязанные» и «самоспроектированные» структуры и системы на уровне подразделений. Но корпоративные решения о структуре и системах для локальных подразделений мало учитывают молчаливое знание служащих о проблемах на их локальном уровне. Простое изменение структуры и системы не меняет культуру. Культурные изменения требуют от менеджмента эмоционально

вовлекать людей, чтобы новые структура и системы не встречали сопротивления.

В Теории О не существует единой программы изменений (например, реинжиниринга бизнес-процессов). Очень трудно определить одного лидера изменений. Локальные лидеры принимают ответственность за изменения, и топ-менеджеры имеют меньшее влияние, чем при использовании Теории Е.

Теория О обычно не так подчеркивает роль финансовых стимулов, особенно индивидуальных. Финансовые стимулы используются как дополнительный механизм мотивации сотрудников организации. Ведущие механизмы включают реорганизацию работы и изменения в стиле управления. Сторонники Теории О считают, что деньги, конечно, очень важны. Нет сомнения, что деньги движут людьми, но большое значение имеет и эмоциональная вовлеченность. Если использовать финансовые стимулы как двигатель изменений, их придется устанавливать в начале процесса изменений. Правильная стратегия и требуемое поведение часто открываются уже в процессе изменений, поэтому очень трудно не ошибиться в начале; стимулы приходится менять, изменение уже провозглашенных материальных стимулов подрывает доверие к власти.

Базируясь на этих аргументах, можно предположить, что лучше использовать поощрения (стимулы) в процессе изменений, подкрепляя возникшее поведение, чем использовать стимулы на ранних стадиях, управляя поведением людей.

В чистом виде Теория О, основанная на мягких методах проведения изменений, меньше распространена, чем Теория Е, основанная на жестких методах, особенно в США. Фирмы, которые применяют Теорию О, очень часто имеют сильные долгосрочные психологические контракты со своими служащими. Можно сказать, что Теория О больше соответствует философии японских компаний. Она позволяет сохранить доверие и приверженность сотрудников компании, что, как правило, разрушается при использовании Теории Е.[24]

Некоторые считают, что именно комбинирование жестких и мягких методов необходимо для достижения максимального эффекта. Однако они отмечают, что умение комбинировать эти методы ввиду глубоких противоречий между теориями, на которых они основаны, остаются уделом наиболее талантливых и подготовленных лидеров. Неудачная и непродуманная комбинация жесткого и мягкого может привести к полному провалу, и лучше использовать жесткий или мягкий подход в «чистом» виде, понимая недостатки и ограничения каждого из них.

Таким образом, концепции организационного развития Теория Е и Теория О, определяют соответствующую стратегию перемен и предоставляют руководителям право выбора на использование того или иного метода.

## **2.2 Особенности управления изменениями в России и за рубежом**

Россия относительно недавно начала внедрять управление организационными изменениями. Но оно, как и все другие направления менеджмента, пришло к нам из опыта США и европейских стран. В виду этого Россия также придерживается теории Е. Можно проследить поведение, соответствующее этой теории[30]:

1. Процесс принятия решений в России имеет индивидуальный характер, сотрудники не участвуют в управлении организацией, не вносят своих рационализаторских предложений и, как правило, не выражают своего мнения по поводу принимаемых решений.

2. Процесс принятия решений напрямую связан с управлением изменениями, поэтому эта особенность также напрямую касается темы исследования.

3. Сотрудники боятся наказуемости проявленной ими инициативы и неодобрения со стороны руководства и коллектива. Настолько же

сотрудники российской компании боятся изменений, которые могут происходить в их организации.

4. Основным видом мотивации изменений в России является денежное стимулирование, состоящее из заработной платы и дополнительных выплат: оплата больничных, отпусков, страхование жизни, пенсии, оплата юридических услуг, физическое оздоровление сотрудников.

Касаемо организационной культуры отечественная система управления изменениями имеет общие черты с американской моделью. Каждый работник наделен четкими должностными инструкциями и, как правило, имеет большие различия в социальном статусе в зависимости от занимаемой должности.

Целью большинства изменений в отечественной организации является увеличение прибыли, уменьшение издержек. Так как управление изменение новое явление в России, консультанты используют готовые технологии и решения, созданные в других странах.

Таким образом, обобщая все вышесказанное, можно сделать вывод о том, что управление организационными изменениями в США и России очень схоже, так как они придерживаются одной теории. Но так как это управление очень молодо в России, оно имеет ряд ошибок и недочетов, которые в будущем определенно будет устранены в связи с ориентацией на более опытную страну. Анализ управления организационными изменениями в США и России представлен в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Управление организационными изменениями в США и России

Характеристики	Россия	США
Цель изменений	Увеличение прибыли (экономические цели)	Увеличение прибыли (экономические цели)
Лидерство	Сверху вниз (автократичное)	Сверху вниз (автократичное)
Объект изменений	Структура и системы («жесткие» элементы)	Структура и системы («жесткие» элементы)
Планирование изменений	Программируемые и планируемые изменения	Программируемые и планируемые изменения
Мотивация изменений	Сочетание разных стимулов	Финансовые стимулы
Участие консультантов	Консультанты используют готовые технология и решения	Консультанты используют готовые технология и решения

Из таблицы 2.2 можно сделать вывод о том, что управление организационными изменениями в России и США очень схоже и имеет одинаковую методику осуществления. Проведя теоретическое исследование удалось установить, что управление рисками в условиях изменения в организации – есть не что иное, как совокупность упорядоченных действий, направленных на грамотное предотвращение рисков, благоприятное взаимодействие с окружающей средой, в тех условиях, когда она непосредственно влияет на организацию и последняя вынуждена производить изменения в своем функционировании. Управление изменениями в России и США очень схоже. Но, в то же время есть некоторые отличия. Например, в России применяются в основном только финансовые стимулы, тогда как в США присутствует сочетание разных стимулов. В России актуальна резкая реакция на происходящие изменения, а значит, принятие спонтанных решений. Управление изменениями очень ново для России, но она совершенствуется и начинает приобретать собственную специфику.

### **2.3 Особенности внедрения этического кодекса**

Мы в работе рассмотрим процесс организационных изменений на примере внедрения кодекса корпоративной этики. Поэтому для начала выявим особенности внедрения этического кодекса в отечественных компаниях.

Базовым ограничением внедрения этических норм в организации является невозможность их прямого административного регулирования. Область индивидуальных нравственных установок является слишком деликатной областью для непосредственного вмешательства с помощью установочных рычагов.

Поэтому, на практике, кодекс не предусматривает юридической ответственности за его неисполнение. На этапе создания предлагается



принимать кодекс добровольно, при желании и наличии соответствующей процедуры каждый работник может внести свои пожелания к тексту и системе исполнения. Для новых членов сообщества документ является уже данностью, обязательной к принятию. Если сотрудник стремится работать в компании, то знание и понимание принципов жизни в этой организации помогут, как и новому сотруднику быстрее адаптироваться, так и компании сохранить целостность, «единое лицо».

Вариант введения кодекса как локального нормативного акта тоже возможен. Для этого более тщательно прописываются варианты конкретных нарушений, и создается система их обнаружения и предотвращения. Такой подход, принятый больше в США, чем в Европе, поддерживает соблюдение этических норм на доконвенциональном уровне (из-за страха наказания и в силу группового давления). Однако концентрация внимания на социальном контроле над этичностью поведения одновременно снижает внутреннюю мотивацию к соблюдению норм и правил в организации. В областях, где социальный контроль затруднен (нарушения с низким риском разоблачения), вероятность нарушений остается на высоком уровне. Российское законодательство на сегодняшний день прямо не регулирует этот вопрос.

Возвращаясь к возможностям внедрения этических норм не административным, а рекомендательным порядком, стоит сосредоточиться на методах трансляции этических норм. Партнерский подход к их внедрению предполагает добровольность и индивидуальную мотивацию сотрудника к исполнению этических норм. Такой подход основан на понимании сотрудниками необходимости существования этических норм в организации и возможности их согласования со своими личными этическими принципами.

Таким образом, ресурсом организации становится добровольная инициатива, всеобщая этическая ответственность и уважение личных этических норм сотрудников.

Сформулируем принципы трансляции этических норм, позволяющие реализовать такой подход:



Рисунок 2.3 – Принципы трансляции этических норм

1. Диалогичность и максимальная прозрачность всего процесса разработки и введения в действия системы деловой этики в компании (на основании кодекса корпоративной этики или в другой форме).

2. Добровольность принятия этических принципов и норм сотрудниками организации.

3. Равенство всех сотрудников в исполнении этических норм. Особенный акцент делается на действиях руководителей всех уровней – они должны задавать своеобразный эталон этического поведения.

Таким образом, основной ресурс, а, следовательно, и способ регулирования деловой этики в организации – это свобода принятия этических норм. Свобода предусматривает возможность отказа от предлагаемых этических норм. При этом, если отказ карается увольнением, то мы уже имеем дело с феноменом «вынужденной этичности». Поэтому реальная свобода – это возможность работать в организации, даже если сотрудник не полностью разделяет корпоративные этические нормы. При

этом очевидно, что у него будет меньше возможностей для поощрения и развития в организации. Но выбор, уходить ему из-за этого или оставаться, он делает сам.

Обратимся теперь непосредственно к процессу построения системы исполнения. Структура этической системы в организации состоит из следующих элементов:

Продвижение этических стандартов поведения

Обучение;

Информирование, сбор и анализ информации;

Реагирование на существующие этические проблемы и нарушения этических норм, поощрение позитивного этического поведения.

Рисунок 3.3 Структура этической системы

В ходе продвижения и обучения обеспечиваются знание и понимание этических норм сотрудниками организации, а информирование и реагирование обеспечивают поддержку применения этих норм в ежедневной деятельности. Рассмотрим эти элементы более подробно.

Цель всех мероприятий по внедрению – сделать кодекс понятным инструментом. Так как кодекс – управленческий инструмент, хоть и сравнительно новый, то нужно научить сотрудников с ним обращаться. Важно не просто ознакомиться с книжкой под названием «Кодекс корпоративной этики», а научиться использовать ее для разрешения сложных этических ситуаций. Объяснение целесообразности введения этического кодекса в организации, значимость этих норм как для организации, так и для сотрудника проходит в форме предварительной и сопровождающей

внутренней PR-компании. Это способ «разморозить» тему, привлечь к ней внимание и запустить ее в живое обсуждение.

Обсуждение содержания кодекса лучше проводить в форме диалога в масштабах всей компании. В процессе обсуждения происходит соотнесение и согласование индивидуальных и корпоративных нравственных норм, позиций сотрудника и организации. При этом важно учитывать предложения сотрудников, не противоречащие интересам организации.

Таким образом, оптимальными формами внедрения, на наш взгляд, являются:

Таблица 2.3 – Оптимальные формы внедрения

Интерактивные семинары	информируют о кодексе и его исполнении
PR-обеспечение	разъясняет, что такое кодекс, для чего он, как он работает, примеры его применения, способы разрешения сложных этических ситуаций
Трансляция через менеджмент особенно - первых лиц	Демонстрирует, что руководство не только говорит о важности исполнения кодекса, но и само образцово его исполняет

Тогда менеджеры организации становятся «проводниками этики», демонстрирующими поведенческие модели этического поведения.

Можно еще раз отметить необходимость «публичности» процесса создания Кодекса. На фазе внедрения это позволит избежать сопротивления сотрудников включению в их систему ценностей «чуждых» этических норм.

Ключевым элементом для обеспечения исполнения этических норм является возможность выявления и реагирования на факты этических нарушений.

Для этого создается подразделение или назначаются ответственные лица, в функциональные обязанности которых входит прием вопросов сотрудников, разбор этических ситуаций, реагирование на такие ситуации. Эту роль могут выполнять, например, специалисты управления персонала, этические уполномоченные, комитет по этике и т. д. Конкретная конфигурация системы исполнения зависит от величины компании. Воплощение функций консультирования и контроля может быть различным

– от включения как одной из функций в обязанности уже работающих специалистов (например, специалиста по организационной культуре) до выделения штатной единицы (например, этического уполномоченного). Выполнение этих задач против ожидания занимает не так много времени. Например, этические уполномоченные компании РУСАЛ выполняют эти функции по совместительству со своей текущей деятельностью.

Поддержанию актуальности темы в компании способствует постоянное информационное сопровождение этой деятельности – от публичного доведения до сведения сотрудников последствий неэтичного поведения до ведения постоянной рубрики в печатных (электронных) средствах коммуникации компании. В такой рубрике, возможно, публиковать как обсуждение конкретных ситуаций, так и философские эссе на морально-этические темы, способствующие более глубокому осмыслению роли этики в профессиональной жизни.

Также продвижению Кодекса способствует нематериальное стимулирование к его исполнению: повышение общего балла при оценке сотрудников за отсутствие этических нарушений, введение неформальной номинации «этичный сотрудник».

Как было отмечено выше, система исполнения этических норм является специфичной, так как основана на внутренней системе мотивов. Однако включение в обзор актуальных факторов особенностей национального менталитета делает ее специфичной «в квадрате».

С одной стороны, свод этических норм должен ограничивать личную свободу, предотвращать неэтичное поведение, с другой – задавать ориентиры, предъявлять образцы этичного поведения. Поэтому свод этических норм должен сочетать запрещаемое и рекомендуемое. Базовый вопрос: в какой пропорции?

Вместе с традициями советского периода в российские компании перешла «культура виноватых» и боязнь ответственности.

«Люди предпочитали не рисковать, они неохотно проявляли инициативу и принимали новшества. В организациях процветала культура виноватых. Люди боялись совершить ошибку».

Специфика такого подхода иллюстрируется и негласным правилом, бытовавшим в советские времена, что «все, что не разрешено – то запрещено». В этой ситуации кодекс с преобладанием ограничений может привести к еще большей пассивности, станет тормозом для эффективной деятельности компании, а не инструментом ее развития.

С другой стороны, очень важно, в какой модальности сформулировано рекомендуемое поведение. Например, «Кодекс строителя коммунизма» был сформулирован в залоге долженствования («Преданность делу коммунизма, любовь к социалистической Родине, к странам социализма» и т. д.), при этом невозможность реального человека соответствовать этому портрету уже вызывала чувство вины. Это же «несоответствие высокому званию пионера (комсомольца, советского гражданина)» при необходимости использовалось и как повод для применения санкций.

На наш взгляд, базовые запреты должны присутствовать и очерчивать наиболее принципиальные сферы поведения, но составлять меньшую часть этического кодекса. Рекомендуемое поведение должно быть изложено как модель, которую нужно стремиться соблюдать. Самостоятельно и во всех ситуациях. То есть этический кодекс должен расширять зону личной ответственности и поощрять инициативу. Это возможно, если кодекс будет повышать личную значимость сотрудника в деятельности компании и транслировать равную этическую ответственность всех сотрудников независимо от статуса.

В идеальном варианте кодекс должен стать важным ресурсом и руководством к действию. Именно поэтому высокую продуктивность при его внедрении дают практические семинары-тренинги по вопросам его применения.

Однако наличие всех элементов системы этического исполнения не гарантирует того, что все нормы корпоративной этики не останутся на бумаге, а все специально созданные подразделения – без работы. Систему необходимо запустить, поддерживать фокус внимания к этической проблематике на основе применения этических инструментов в реальной деятельности. Эти функции выполняют этические программы.

Этические программы в той или иной мере вовлекают сотрудников в процесс совершенствования этической системы в компании и создания инструментов поддержания этики. Можно выделить следующие ключевые направления этических программ:

1. Этика в повседневной деятельности сотрудников компании (анализ этических проблем в компании)

К этой области относится оценка соответствия текущей деятельности принятым этическим нормам. Как правило, нельзя сразу предусмотреть все этически сложные ситуации. Создание банка этических проблем, которые существуют в организации, их классификация, выделение наиболее часто встречающихся сложных ситуаций возможно только после создания этического кодекса и только после вовлечения сотрудников в процесс соотнесения с ним реальной деятельности. В ходе этой программы также могут быть созданы технологии работы с этическими проблемами, описаны примеры желательного и нежелательного поведения в виде кейсов, стандартов, процедур.

В рамках этого направления также разрабатываются и поддерживаются механизмы, призванные заблаговременно выявлять области сомнений и этических дилемм в деятельности сотрудников.

2. Этическая компетентность

Одними из основных элементов этической системы являются способность сотрудников распознавать сложные этические ситуации и умение разрешать их с помощью этических инструментов (кодекс, инфраструктура). Обучение прикладной этике наиболее эффективно

проходит на специальных семинарах-тренингах, в рамках которых моделируются реальные этические дилеммы. В ходе этой программы выделяются и согласуются между собой все группы этических принципов – корпоративные, профессиональные, универсальные.

Кроме обучения этике сотрудников проходит и подготовка внутренних тренеров, готовых обучать сотрудников прикладной корпоративной этике.

### 3. Этика в управлении

Одной из наиболее этически нагруженных является должность руководителя. С одной стороны, в процессе управления людьми проявляется большое число этических дилемм, с другой – руководитель является основой системы исполнения кодекса: лично транслирует этические нормы в действии, разбирает этические конфликты подчиненных, консультирует по поводу сложных этических ситуаций. В связи с этим руководитель должен обучаться принципам этичного лидерства, хорошо ориентироваться в этической проблематике. В ходе такого обучения рассматриваются этические проблемы менеджмента с точки зрения линейных руководителей, разрабатываются корпоративные стандарты в области этичного управления.

Приведенные выше этические программы – это только иллюстрации нашего изложения. В реальности этической программой может становиться любой внутрикорпоративный проект, направленный на совершенствование системы исполнения этических норм.

В завершение хотим зафиксировать внимание на следующих выводах. Этика становится неотъемлемым элементом менеджмента. В этой статье предпринята попытка описать «бизнес-процесс этического менеджмента». На наш взгляд, его основная черта – в отсутствии единого шаблона морального стандарта, другими словами, в том, что у каждого человека имеется свое понимание этических норм. Этический менеджмент в организации – это, прежде всего, диалог по поводу ценностей, определения «что такое хорошо и что такое плохо».



Еще одним значимым вопросом сегодня становится экология жизни человека в организации, проблема совмещения личных ценностей и интересов с ценностями и интересами компании. Этот внутренний конфликт игнорировать нельзя. Диалог между компанией и сотрудниками по поводу общих правил и норм взаимодействия, ценностей и целей развития становится условием формирования сильной внутренней корпоративной идентичности.

Рассмотрим основные этапы разработки и внедрения этического кодекса:

1. Исследование и диагностика ситуации: выявление потенциальных сфер конфликта интересов, противоречий внутри организации и в ее внешних отношениях — с клиентами, партнерами. Определение областей возможных нарушений, связанных, например, с грубостью персонала, хищениями и др. Формулирование цели программы.

2. Разработка концепции: руководство компании создает образ идеального сотрудника и описывает его желаемое поведение в конфликтных и сложных этических ситуациях. В зависимости от особенностей организации формируется структура кодекса: содержание, главы. На этом же этапе составляется проект текста кодекса. Таким образом создается база собственных представлений об этических нормах в компании.

Дальнейшая работа поручается службе персонала, которая формулирует основные положения этического кодекса. При разработке этического кодекса целесообразно вовлечь в обсуждение его положений сотрудников всех уровней. При этом выясняются проблемы профессиональноэтического характера, возникающие в повседневной деятельности сотрудников, классифицируется и на конкретных примерах описывается желательное и нежелательное поведение персонала. Таким образом закрепляются неписанные правила, которые существуют в любой компании, — от требований к одежде сотрудников до норм взаимоотношений с клиентами, конкурентами и т.д. При разработке

этического кодекса следует учитывать, что его положения должны быть выполнимы.

3. Обсуждение, корректировка и принятие. Всех сотрудников знакомят с проектом кодекса, проясняют его необходимость для каждого работника и компании в целом, получают обратную связь о проекте кодекса. Затем текст корректируют и дорабатывают документ. Кодекс утверждает руководство компании.

4. Внедрение. Оно осуществляется с помощью специально созданной системы, включающей следующие элементы:

- продвижение этических стандартов поведения внутри компании;
- обучение сотрудников (как применять зафиксированные в кодексе нормы);
- мониторинг исполнения этических норм и возможных нарушений;
- реагирование на нарушения.

Весь свод этических правил полностью принимается руководителем компании, который является гарантом их выполнения.

### **3 Процесс управления внедрением этического кодекса**

#### **3.1 Характеристика ПАО «Сбербанк»**

Публичное акционерное общество «Сбербанк России» (Далее - ПАО «Сбербанк России») – это современная универсальная организация, входящая в число крупнейших российских коммерческих банков России и стран СНГ.

«Сбербанк» России имеет огромную филиальную сеть: 17 территориальных банков и более 18 400 подразделений. Он оказывает услуги во всех 83 субъектах Российской Федерации. Недавно были введены удаленные каналы обслуживания. Происходит развитие приложений «Сбербанк Онлайн» и «Мобильный банк» с широкой клиентской базой [39].

Также в последнее время «Сбербанк» значительно расширил зону международного присутствия. Ранее она ограничивалась странами СНГ, однако в последнее время зона распространения существенно возросла. Появились представительства в Центральной и Восточной Европе (Sberbank EuropeAG) и в Турции (DenizBank). Приобретение DenizBank оказалось самым значительным за всю 170-летнюю историю банка. Помимо ранее перечисленных стран, «Сбербанк» имеет еще представительства в Китае, Индии и Германии, управляет Sberbank Switzerland AG.

«Сбербанк» России зарегистрирован 20 июня 1991 год в Центральном Банке Российской Федерации.

«Сбербанк» России создан в форме акционерного общества открытого типа в соответствии с Законом РСФСР «О банках и банковской деятельности в РСФСР» в 1991 году. Учредителем и основным акционером Сбербанка России является Центральный банк Российской Федерации. Акционерами Банка являются более 200 тысяч юридических и физических лиц.

Высший руководящий орган «Сбербанка» России – общее собрание акционеров.[39]

Банк является юридическим лицом и со своими филиалами составляет единую систему Сбербанка России.

Сбербанк, основанный в 1841 г. сегодня является современным универсальным банком, удовлетворяющим потребности разных групп клиентов в широком спектре банковских услуг. Банк занимает наиболее крупную долю на рынке вкладов и является ключевым кредитором экономики страны. По состоянию на 1 ноября 2014 г., доля ОАО «Сбербанка России» на рынке частных вкладов составляла 49%, а его кредитный портфель содержал в себе около одной трети всех выданных в России кредитов (30% корпоративных кредитов и 33% розничных).

Учредитель и основной акционер Банка - Центральный банк Российской Федерации (Банк России). По состоянию на 16 декабря 2014 г., ему принадлежит 60,3 % голосующих акций и 57,6% в уставном капитале Банка. Остальные акционеры — это более 263 тысяч юридических и физических лиц. Высокая доля иностранных инвесторов в структуре капитала Сбербанка России (более 32%) свидетельствует о его инвестиционной привлекательности.

Основные конкуренты: Газпромбанк, ВТБ24, Альфа-банк, Уралсиб, Росбанк.

Как и любая коммерческая компания Сбербанк ставит своей основной целью извлечение прибыли. Руководствуясь миссией банк осуществляет свою деятельность отмечая важную роль в экономике России: «Мы даем людям уверенность и надежность, мы делаем их жизнь лучше, помогая реализовывать устремления и мечты. Мы строим одну из лучших в мире финансовых компаний, успех которой основан на профессионализме и ощущении гармонии и счастья ее сотрудников».

Перечень предоставляемых услуг: кредитование физических и юридических лиц, вклады, инвестиции и ценные бумаги, банковские карты, наличная валюта и дорожные чеки, переводы, аренда сейфов, драгоценные металлы и монеты, онлайн услуги и т.д.



Рисунок 3.1— Организационная структура ОАО «Сбербанка России»

Организационная структура отделения представлена на рисунке 4.

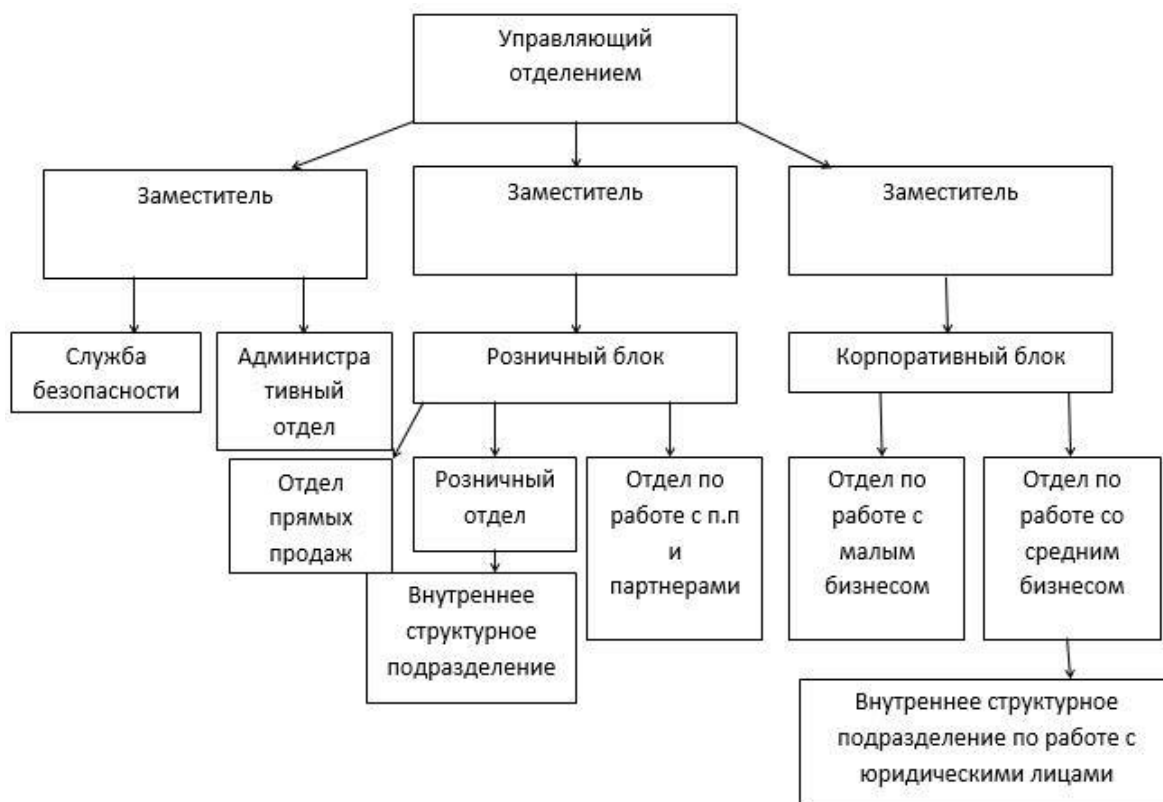


Рисунок 3.2— Организационная структура отделения

Все органы управления Банком формируются на основании Устава Сбербанка России и в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Сбербанк России обладает уникальной филиальной сетью: в настоящее время в нее входят 17 территориальных банков и более 20 000

подразделений по всей стране. Дочерние банки Сбербанка России работают в Республике Казахстан, Украине и Турции.

Основные направления деятельности банка: [40]

- Коммерческие банковские операции: предоставление услуг корпоративным клиентам и организациям по обслуживанию расчетных и текущих счетов, открытию депозитов, предоставлению всех видов финансирования, гарантий, по обслуживанию внешнеторговых операций, услуг инкассации и др.

- Розничные банковские операции: оказание банковских услуг клиентам – физическим лицам по принятию средств во вклады, кредитованию, обслуживанию банковских карт, операциям с драгоценными металлами, валютно-обменным операциям, денежным переводам, платежам, хранению ценностей и др.

- Операции на финансовых рынках: операции с ценными бумагами, операции по размещению и привлечению средств на межбанковском рынке, по привлечению долгосрочных средств на рынках капитала, операции с иностранной валютой и производными финансовыми инструментами, а также прочие операции на финансовых рынках

Доля доходов кредитной организации - эмитента от основной деятельности (видов деятельности, видов банковских операций, предусмотренных законом РФ) в общей сумме полученных доходов кредитной организации – эмитента за отчетный квартал. Изменения размера доходов кредитной организации - эмитента от основной деятельности (видов деятельности, видов банковских операций, предусмотренных законом РФ) на 10 и более процентов по сравнению с соответствующим отчетным кварталом предшествующего года и причины таких изменений.

К доходам от основной деятельности, банк относит следующие виды доходов:

- Доходы, полученные от операций кредитования (процентные и комиссионные);

- Доходы от операций с ценными бумагами (процентные доходы и чистые доходы от операций с ценными бумагами);
- Комиссионный доход (без учета операций кредитования);
- Чистые доходы от операций с иностранной валютой и от переоценки иностранной валюты.

### 3.2 Анализ этического кодекса ПАО «Сбербанк»

Формирование единой команды невозможно без чувства эмоциональной причастности. Сбербанк прилагает максимальные усилия к формированию корпоративной культуры, которая соответствовала бы ценностям Банка, с одной стороны, и была бы комфортна для развития профессиональных навыков и реализации амбиций сотрудников, с другой.

Одним из элементов регулирования взаимоотношений с внешней и внутренней средой, является этический кодекс. Особенностью этического кодекса является:

Кодекс корпоративной этики может выполнять три основные функции (Рисунок 3.3):

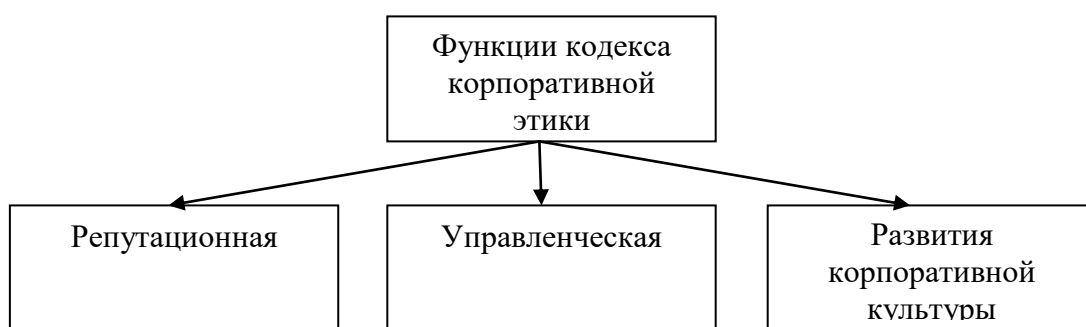


Рисунок 3.3 – Функции кодекса этики

*Репутационная* функция кодекса заключается в формировании доверия к компании со стороны референтных внешних групп (описание политик, традиционно закрепляемых в международной практике по отношению к клиентам, поставщикам, подрядчикам и т.д.). Таким образом,

кодекс, являясь инструментом корпоративного PR, повышает инвестиционную привлекательность компании. Наличие у компании кодекса корпоративной этики становится общемировым стандартом ведения бизнеса.

*Управленческая* функция кодекса состоит в регламентации поведения в сложных этических ситуациях. Повышение эффективности деятельности сотрудников осуществляется путем:

- регламентации приоритетов во взаимодействии со значимыми внешними группами,
- определения порядка принятия решений в сложных этических ситуациях,
- указания на неприемлемые формы поведения.

Не смотря на то, что этический кодекс призван нести позитивные изменения в организацию, зачастую персонал негативно относится к подобным внедрениям. Теоретические аспекты внедрения изменений мы рассматривали раньше.

В данном параграфе мы рассмотрим содержательную часть этического кодекса Сбербанка и выделим ошибки, совершенные при его внедрении.

Проанализируем кодекс корпоративной этики [41] Сбербанка по следующим направлениям:

1. Взаимоотношения. В кодексе достаточно подробно рассмотрены взаимоотношения между следующими группами лиц:



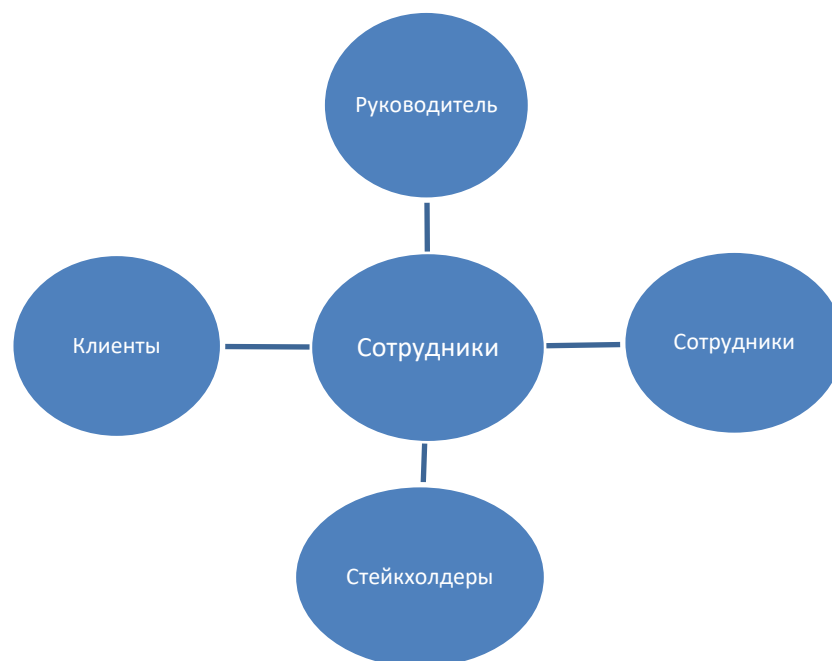


Рисунок 3.4 – Взаимоотношения в организации

Сотрудники – клиенты. Данные взаимоотношения, являются определяющим направлением развития банка, так как именно они лежат в основании всей деятельности. Основная идея этих отношений это соблюдение принципов честности по отношению к клиентам. Соблюдение высоких стандартов обслуживания, и быстрое реагирование на обратную связь. Также эти взаимоотношения подразумевают защиту конфиденциальной информации, и общение в социальных сетях касательно претензий к сотруднику банка. В кодексе есть раздел касающийся подарков, который звучит следующим образом: «Подарки должны иметь непосредственную связь с законной целью дарения и не создавать впечатления осуществления неправомерных действий. Необходимо помнить, что внутренние политики клиентов и партнеров могут не предполагать принятие подарков и даже полностью запрещать их принятие и дарение». Принятие и дарение подарков должны носить деловой характер и не превышать лимит установленный банком. Также запрещено дарить и принимать денежные средства или денежные эквиваленты.

Сотрудники – руководитель. Эти взаимоотношения в свою очередь рассматриваются со стороны руководителя, так как именно он должен

поддерживать культуру поведения, и на личном примере демонстрировать ее соблюдение.

Сотрудники – сотрудники. Что касается этих взаимоотношений, то они затронуты поверхностно. Однако отдельным разделом прописана «совместная работа близких родственников. Банком не запрещена работа близких родственников, однако, в целях минимизации риска возникновения конфликта интересов, Сбербанк придерживается принципа ограничения случаев совместной работы близких родственников, а также запрещает протекционизм на основе семейственности. Совместная работа родственников находящихся в прямом или функциональном подчинении, запрещена.

Сотрудники – стейкхолдеры. Отношение с органами государственной власти основываются на принципах соблюдения законодательства, и прозрачности.

2. Функции разделов кодекса корпоративной этики. Каждый раздел кодекса выполняет свою функцию: регулирующую, обязательную либо запрещающую. На следующем рисунке представлена информация относительно количества пунктов в кодексе ПАО Сбербанк выполняющих ту или иную функцию. Также стоит обратить внимание на то, что пункты кодекса составлены, так что нельзя определить наверняка какую функцию они выполняют.

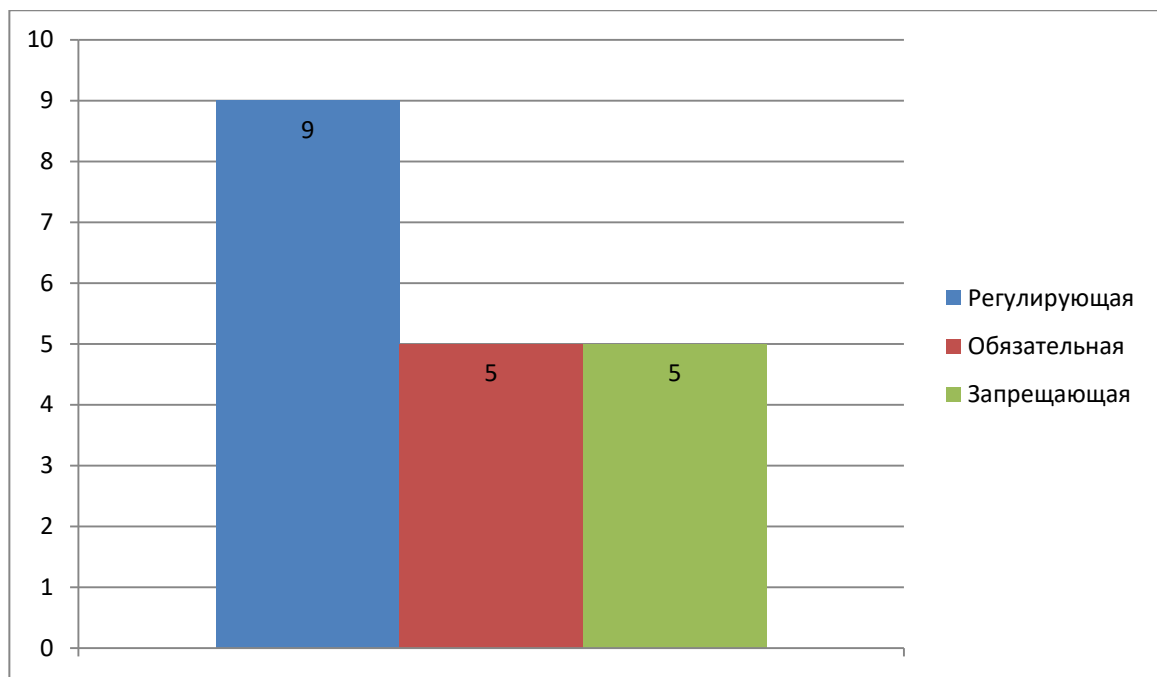


Рисунок 3.5 – Функции разделов кодекса

Пункты сформулированы таким образом, что из 21 пункта только 19 можно присвоить какую-либо функцию.

Исходя из данных представленных на диаграмме, можно сделать вывод, что основной функцией кодекса корпоративной этики банка является регулирующая функция.

3. Помощь кодекса при работе сотрудников. В этическом кодексе Сбербанка есть раздел, который регулирует поведение при этических конфликтах и ситуациях (рисунок 8). Эта информация помогает сотрудникам в этически сложных ситуациях поступать так чтобы не нарушить закон, суть в том, что если хотя бы на один вопрос есть ответ НЕТ, то нужно обратиться либо к руководителю, либо на линию информирования.

ПРИ НАЛИЧИИ У ВАС СОМНЕНИЙ, КАК ПОСТУПИТЬ В ТОЙ ИЛИ ИНОЙ СИТУАЦИИ, ЗАДАЙТЕ СЕБЕ СЛЕДУЮЩИЕ ВОПРОСЫ:

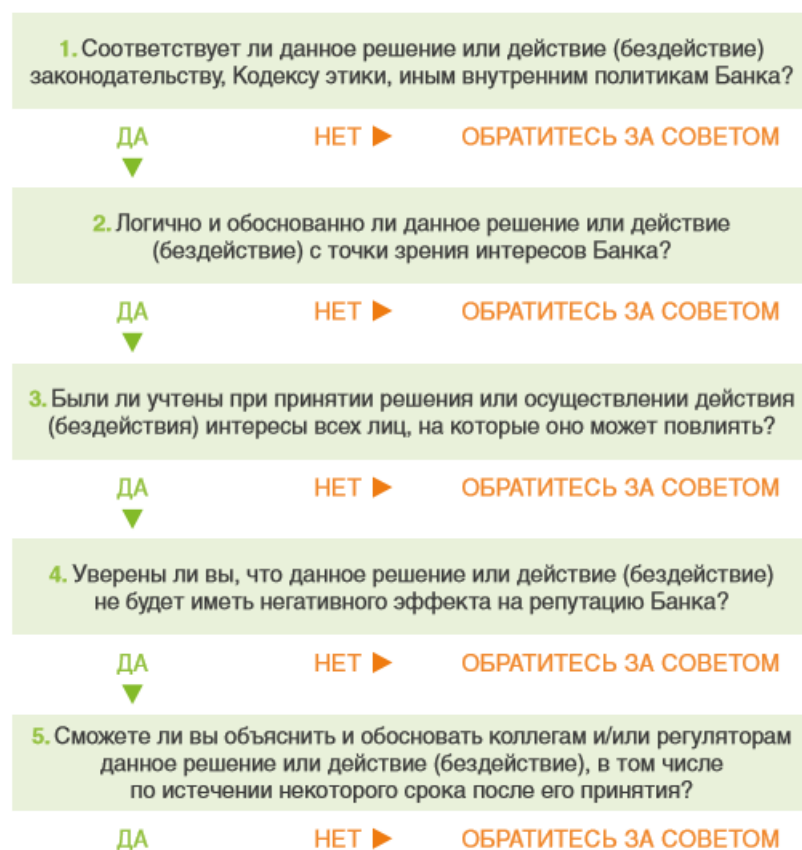


Рисунок 3.6 – Этические конфликты и информирование о нарушениях в ПАО Сбербанк

Данная схема имеет свой недостаток, сотрудники должны иметь очень обширные знания, чтобы мыслить в интересах банка и понимать к чему приведут их действия/бездействия. Также данный этический кодекс банка не дает четких инструкций при ситуациях связанных с клиентами.

4. Ответственность за несоблюдение норм и правил этического кодекса. В основном в кодексе делается упор на то, что несоблюдение положений кодекса, может не благополучно повлиять на карьерное продвижение. Также в отдельных случаях могут применяться дисциплинарные меры в порядке, предусмотренном трудовым кодексом. И при нарушении в области противодействия коррупции, неправомерного использования инсайдерской информации, нарушения банковской тайны и иных требований, предусмотрена ответственность, вплоть до уголовной.

Проведя анализ кодекса корпоративной этики Сбербанка, можно сделать вывод, что в целом он выполняет репутационную функцию. Охватывая все группы лиц, с которыми приходится взаимодействовать сотрудникам, он не дает четких инструкций, как действовать в этически сложных ситуациях, а лишь улучшает имидж банка.

### **3.3 Рекомендации по управлению внедрением этического кодекса**

Так как в настоящий момент у ПАО Сбербанк уже есть кодекс корпоративной этики, который был внедрен, мы рассмотрим, насколько эффективно кодекс используется в работе сотрудниками банка и как он им помогает при работе. Также проанализируем, на каких этапах разработки и внедрения кодекса, произошли ошибки.

На рисунке 8 представлены этапы разработки и внедрения кодекса корпоративной этики. Проанализируем каждый этап и выделим этапы, которые были проработаны не до конца.

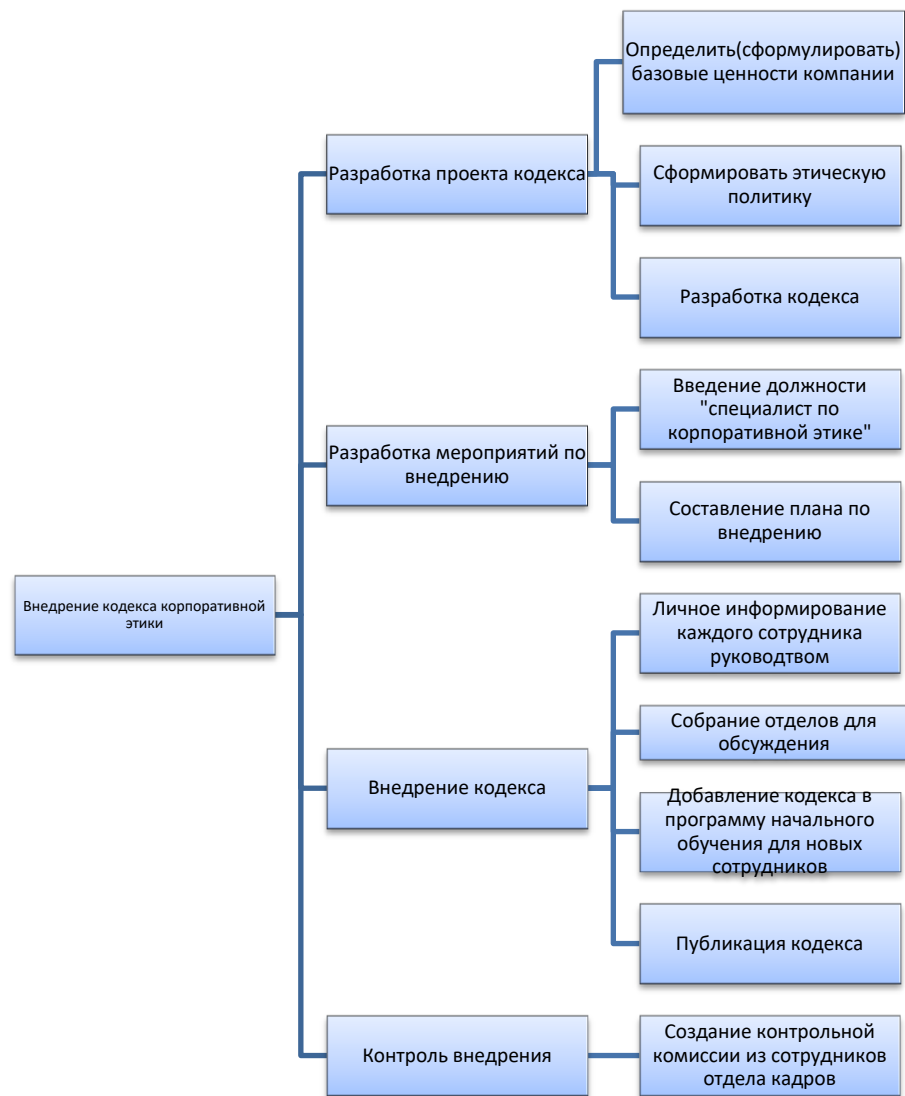


Рисунок 3.7 – этапы внедрения кодекса корпоративной этики

Проведем анализ данной схемы, основываясь на трехшаговой модели для проведения организационных изменений К. Левина.

Далее обратимся к рисунку, 3.8 в котором мы представили ошибки, которые были допущены на каждом этапе при внедрении кодекса корпоративной этики в ПАО Сбербанк.

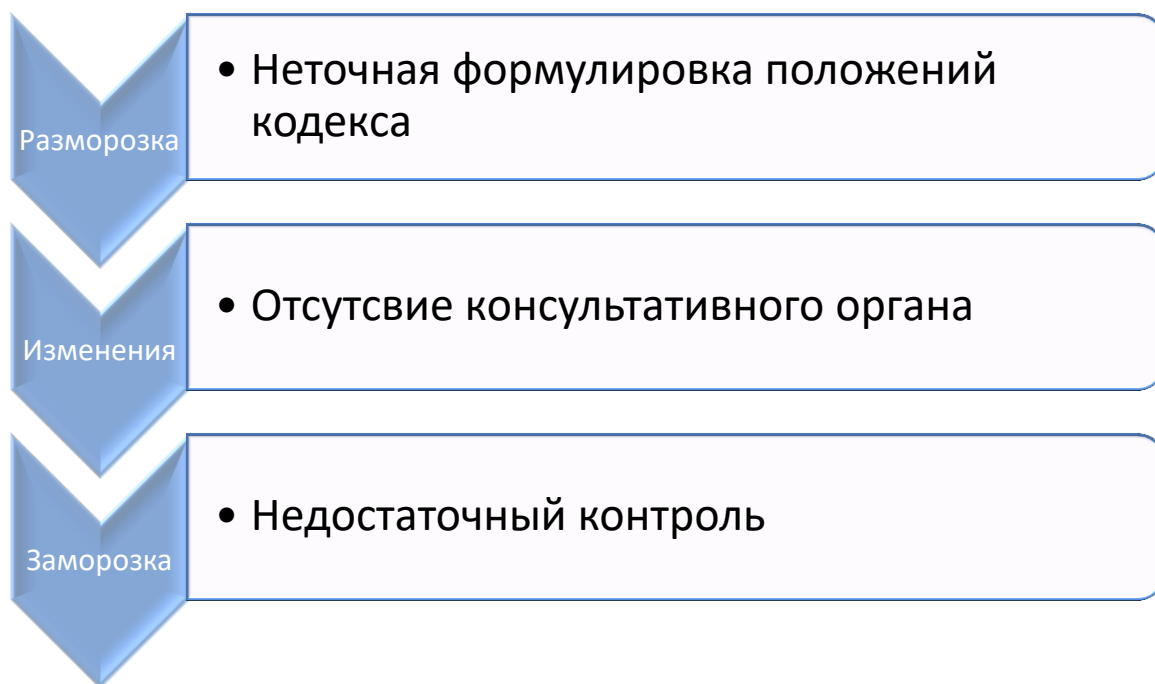


Рисунок 3.8 – Ошибки управления изменениями при внедрении кодекса

К первому шагу «разморозке» относятся два пункта «разработка проекта кодекса» и «разработка мероприятий по внедрению», на этом этапе банку нужно было сформулировать базовые ценности, которым они будут придерживаться в работе. Сформировать этическую политику так чтобы, сотрудники могли в своих действиях ею руководствоваться. На деле же пункты кодекса имеют неразвёрнутую формулировку, они описывают общими словами, как должно быть, но не дают определенного алгоритма действий, которому могут следовать сотрудники.

Ко второму шагу «движение (изменение)» мы отнесем следующий пункт это «внедрение кодекса», на этом этапе руководству банка нужно было составить план по внедрению кодекса в банк, и назначить специалиста который бы обладал должными знаниями для консультации сотрудников.

Алгоритм, представленный на рисунке 3.6 имеет свой недостаток, а именно то, что не понятно как руководителю или обычному сотруднику, проанализировать ту или иную ситуацию так чтобы учесть интересы всех заинтересованных сторон и компании. И понимает ли руководитель (начальник) всю ответственность которая на него ложится если сотрудник спросит его как поступить в сложной этической ситуации которая может навредить имиджу компании.

И последний третий шаг «заморозка» это «контроль внедрения», на данном этапе руководству банка и специалисту по корпоративной этике нужно было провести контроль проделанной работе, и в случае наличия ошибок при разработке и внедрении, вернуться на нужный этап и проработать его еще раз. Поскольку нам неизвестно как данная процедура проходила в банке, и был ли контроль. Мы провели опрос (Приложение Б) сотрудников банка, в котором участвовало 35 сотрудников банка, в котором попытались выяснить, насколько эффективно сотрудники используют кодекс корпоративной этики в своей работе. Проанализируем полученные результаты.

При ответе на первый вопрос, ответ «да» дали 14,3% опрошиваемых, ответили «нет» 20%, и 65,7% затруднились ответить на вопрос.

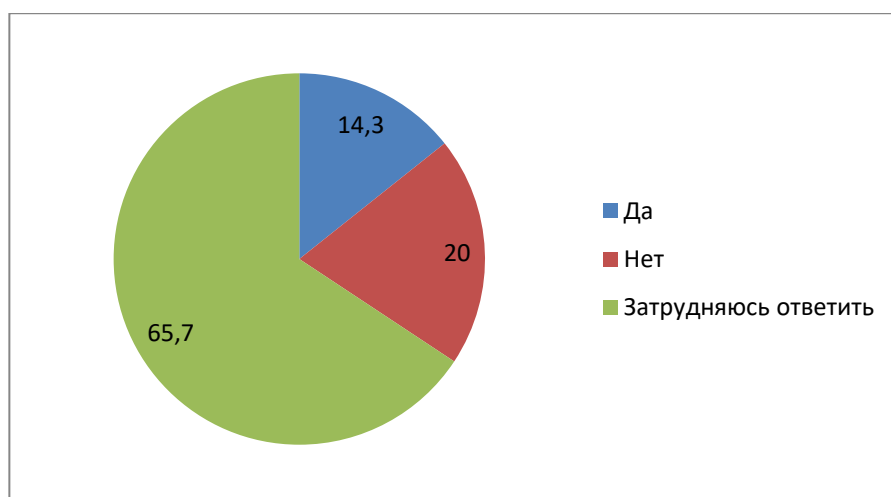


Рисунок 3.9 – Я ориентируюсь на этический кодекс в своей работе

Данные результаты говорят нам о том, что основная часть опрошиваемых сотрудников не ориентируется на этический кодекс при



работе, те, кто затрудняются ответить, скорее всего, они не до конца понимают назначение кодекса и как им пользоваться в работе, либо побоялись ответить честно.

При ответе на второй вопрос ответ «да» дали 31,4% опрошиваемые, столько же ответили «нет», и 37,2 % затруднились ответить на вопрос.

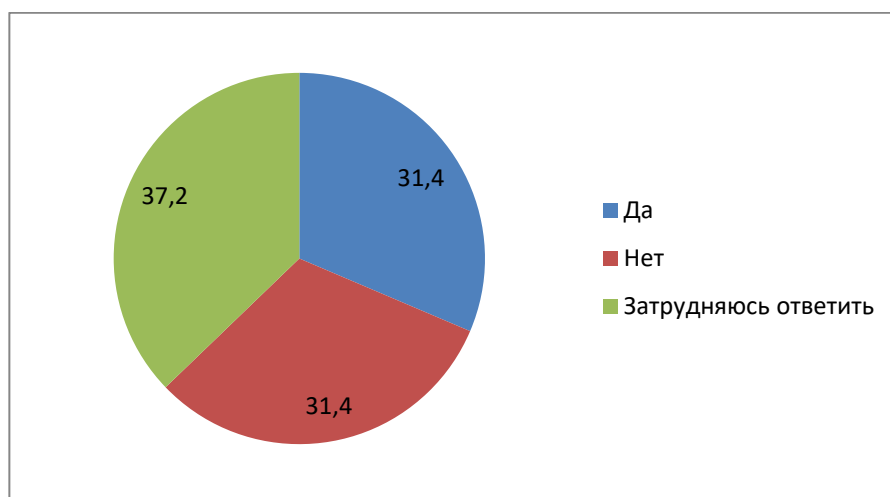


Рисунок 3.10 – Я понимаю, зачем нужен этический кодекс.

Данный результат показывает, что действительно большая часть сотрудников не понимает назначения этического кодекса и соответственно то, как он может помогать в работе.

При ответе на третий вопрос анкеты, 2,8% респондентов ответили «да», 74,3 % дали ответ «нет», остальные 22,9% затруднились дать ответ на вопрос.

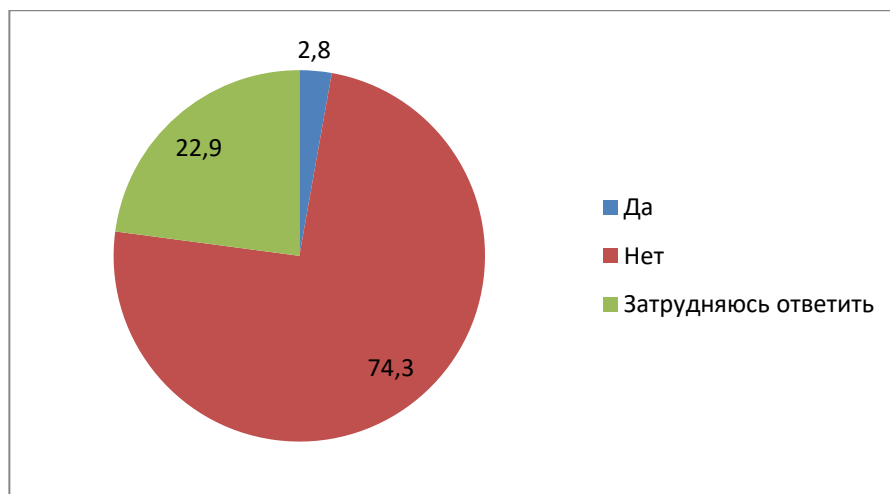


Рисунок 3.11 – Меня обучали, как действовать в рамках этического кодекса.

Последние ответы опроса показывают нам, что персонал банка не обучен действиям в сложных этических ситуациях в рамках кодекса.

Проведенный опрос наглядно доказывает нам, что кодекс корпоративной этики ПАО Сбербанк, не направлен на персонал. И что его внедрение было направлено на улучшение имиджа банка.

Поэтому мы доработали этапы внедрения кодекса, устранив допущенные недостатки. Обратимся к рисунку 3.12.

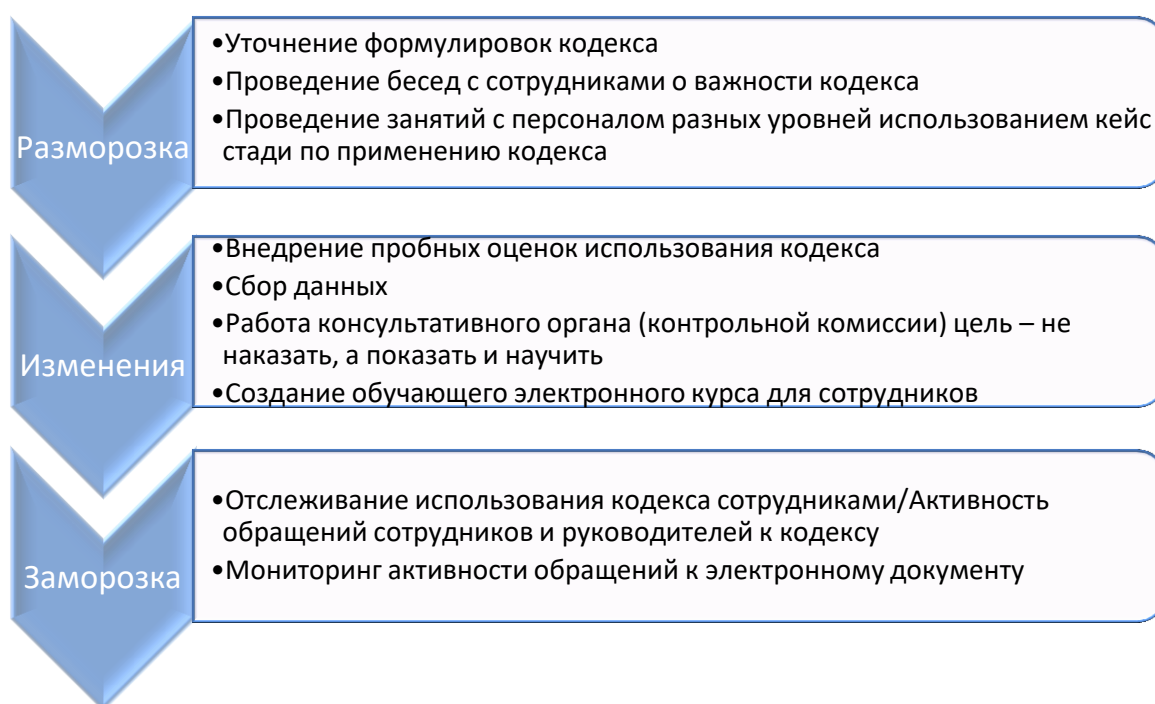


Рисунок 3.12 – Управление (доуправление) изменениями при внедрении корпоративного этического кодекса

Данное доуправление было необходимо для того чтобы кодекс банка расширил своё назначение, и расширил свои функции добавив к существующей репутационной функции управленческую функцию. Российским компаниям давно пора прийти к тому, что функция кодекса отнюдь не в том, чтобы улучшать имидж компании, а в том, чтобы помогать всем элементам организации эффективно функционировать. А именно, сотрудникам понимать, как действовать в сложных этических ситуациях, руководству как помогать сотрудникам следовать определенному алгоритму и выполнять свои обязанности не нарушая этические принципы.

## ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту

Группа	ФИО
3АМ5А	Тагаевой Марии Александровне

Институт	Социально-гуманитарных технологий	Кафедра	Менеджмента
Уровень образования	Магистратура	Направление/специальность	38.04.02 Менеджмент

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»	
<p>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения)</li> <li>- опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы)</li> <li>- негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу)</li> <li>- чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера)</li> </ul>	Рассмотреть особенности управления безопасностью рабочего места в условиях производства.
2. Список законодательных и нормативных документов по теме	Реализация Политики Банка в области КСО и построение отношений с заинтересованными сторонами основываются на следующих принципах социальной ответственности, определенных международным стандартом ISO 26000:
Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке	
<p>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- принципы корпоративной культуры исследуемой организации;</li> <li>- системы организации труда и его безопасности;</li> <li>- развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;</li> <li>- системы социальных гарантий организации;</li> <li>- оказание помощи работникам в критических ситуациях.</li> </ul>	<p>Проанализировать факторы внутренней социальной ответственности такие как:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. развитие персонала, привлечение молодых специалистов;</li> <li>2. организацию подготовки, обучения и повышения квалификации работников;</li> <li>3. планирование и развитие деловой карьеры сотрудников;</li> <li>4. подготовку кадрового резерва;</li> <li>5. совершенствование системы мотивации персонала;</li> <li>6. развитие социального партнерства;</li> <li>7. усиление роли корпоративной политики.</li> </ol>
<p>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- содействие охране окружающей среды;</li> <li>- взаимодействие с местным сообществом и местной властью;</li> <li>- спонсорство и корпоративная благотворительность;</li> <li>- ответственность перед потребителями товаров</li> </ul>	<p>Взаимодействие с внешними стейкхолдерами:</p> <p>Экологическими организациями, благотворительными фондами.</p>

и услуг (выпуск качественных товаров); -готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.	
3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности: - анализ правовых норм трудового законодательства; - анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов; - анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.	– анализ специальных правовых и нормативных законодательных актов; – анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.
<b>Перечень графического материала:</b>	
При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)	Определение стейкхолдеров организации Приоритеты Банка в области КСО

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
--	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Наталья Владимировна	к.ф. н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3АМ5А	Тагаева Мария Александровна		

#### 4 Социальная ответственность

Проведем анализ эффективности программ КСО предприятия на примере ПАО Сбербанк. Определение стейкхолдеров организации.

Таблица 3 – Определение стейкхолдеров организации

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
1 Клиенты	1 Общество (местные сообщества)
2 Сотрудники	2 Государство
3 Акционеры и инвесторы	

1) Клиенты (корпоративные и розничные клиенты), являются потребителями услуг Банка. От их предпочтений существенно зависит устойчивость его бизнеса. Услугами Банка пользуется практически каждая семья в РФ. Банк аккумулирует около половины всех сбережений населения и является крупнейшим кредитором российской экономики. В Банке имеют счета предприятия и организации, которые играют значительную роль в формировании ВВП страны.

2) Сотрудники, банк является одним из крупнейших работодателей в РФ - число его сотрудников превышает 300 тыс. человек. Сотрудники - основной актив Банка, они работают с клиентами и формируют репутацию Банка, поддерживают развитие его инфраструктуры, обеспечивают реализацию стратегических и бизнес-задач Банка

3) Акционеры и инвесторы(мажоритарные, миноритарные), количество лиц, зарегистрированных в реестре акционеров Банка, превышает 100 тыс. Банк является публичной компанией, ценные бумаги которой торгуются как на российском, так и зарубежных рынках. Влияние акционеров определяется действующим законодательством, а также практикой корпоративного управления, применяемой Банком. Банк нацелен на повышение своей рыночной капитализации и заинтересован в прозрачных и открытых взаимоотношениях со своими акционерами.

4) Общество (местные сообщества), банк работает в каждом субъекте РФ и подавляющем большинстве районных центров РФ, а,

следовательно, активно взаимодействует с обществом (местными сообществами). Его деятельность неразрывно связана с социальной и экологической средой, в которой он работает

5) Государство (федеральные власти, региональные власти, муниципальные власти), банк является крупным налогоплательщиком, участвует в реализации важных государственных проектов и программ, как на федеральном, так и на региональном уровнях. Государство, в лице его органов и компаний с его участием в капитале, является важным партнёром и клиентом Банка.

Таблица 4 – Приоритеты Банка в области КСО

Группа заинтересованных сторон	Приоритеты КСО
Для клиентов	обеспечение качества продуктов и услуг; обеспечение доступности финансовых услуг; ответственное финансирование; предложение социально-ориентированных продуктов и услуг;
Для сотрудников	инвестиции в человеческий капитал
Для акционеров и инвесторов	Ответственное корпоративное поведение
Для общества(местных сообществ)	поддержка местных сообществ; благотворительность и спонсорство; повышение уровня финансовой грамотности населения; минимизация негативного воздействия на экологию;
Для государства	Содействие экономическому развитию страны

*В области содействия экономическому развитию страны:* развитию малого бизнеса и частного предпринимательства; участию Банка в крупных, национального масштаба, проектах, в том числе с использованием механизма государственно-частного партнёрства. Усилия Банка в этой области будут способствовать созданию новых рабочих мест, развитию экономики территорий, в т.ч. за счёт увеличения налоговых поступлений Банка и его клиентов в бюджеты различных уровней.

*В области обеспечения качества продуктов и услуг:* сокращению очередей в филиалах Банка, учёту и рассмотрению поступающих в Банк обращений и жалоб как важнейшего источника информации для совершенствования собственной деятельности и повышения

конкурентоспособности Банка; обеспечению требуемого уровня надежности и безопасности продуктов и услуг Банка для их потребителей.

*В области обеспечения доступности финансовых услуг:* качественному развитию филиальной сети Банка, развитию удаленных каналов банковского обслуживания, обеспечению доступности финансовых услуг для людей с ограниченными возможностями. Данные усилия направлены на расширение доступа к финансовым услугам различных категорий населения и удобства получения клиентами банковского сервиса.

*В области развития ответственного финансирования:* полному информированию клиентов об условиях предоставления кредита, а, в случае с корпоративным финансированием, проведению необходимых экологических и иных экспертиз возможного влияния проектов на окружающую среду, финансированию перевооружения производств энергосберегающими технологиями; Банк отказывается от кредитования игорного бизнеса и ломбардов.

*В области повышения уровня финансовой грамотности населения:* реализации специальных мер, направленных на повышение уровня финансовой грамотности населения, осведомленности клиентов Банка, а также потребителей различных социальных и возрастных групп о продуктах и услугах Банка, развитию их навыков использования продуктов и услуг Банка в повседневной жизни, разъяснению практических выгод их использования.

*В области предложения социально-ориентированных продуктов и услуг:* развитию продуктов и услуг, способствующих решению социальных задач, включая развитие жилищного кредитования, образовательных кредитов, кредитов молодым семьям, специальных продуктов и услуг для пенсионеров, созданию и продвижению универсальной электронной карты, обеспечению проведения государственных социальных трансфертов и налоговых платежей. Банк предоставляет данные продукты и услуги,



соблюдая баланс между своими коммерческими интересами и интересами данных социальных групп.

*В области инвестирования в человеческий капитал:* ориентации Банка на повышение своей конкурентоспособности за счет постоянного совершенствования существующих процессов на основе Производственной Системы Сбербанка (ПСС), а также внедрению в деятельность Банка новейших прорывных технологических и управленческих решений. Банк рассматривает инновации как инструмент обеспечения лояльности клиентов и повышения мотивации своих сотрудников. Инвестиции в человеческий капитал означают постоянное обучение персонала, проведение профессиональных конкурсов и соревнований, развитие системы кадрового резерва и карьерного роста. Инвестиции в человеческий капитал – это также инвестиции в здоровье сотрудников, в развитие программ занятия спортом, программ предотвращения заболеваний, программ социального, медицинского и пенсионного страхования.

*В области поддержки местных сообществ:* практическому участию Банка в реализации различных инициатив, способствующих развитию местных сообществ и локальных территорий, на которых он осуществляет свою деятельность.

*В области благотворительности и спонсорства:* участием Банка в благотворительных и волонтерских программах в области поддержки детских и социальных учреждений (включая детские дома, больницы), поддержке социальных проектов и инициатив, благотворительных организаций и фондов и пр; поддержке и активному участию Банка в социально значимых проектах в области культуры и искусства, науки и образования, крупнейших бизнес-мероприятий (форумов, конференций, выставок), издательского дела и специальных проектов СМИ, а также поддержке национального спорта и олимпийского движения, активному участию в подготовке XXII Олимпийских зимних игр 2014 года в г. Сочи в статусе «Генерального партнера».

*В области минимизации негативного воздействия на окружающую среду:* реализации инициатив в области ресурсосбережения (энерго-, водопотребление и пр.) и эффективного природопользования, реализации инициатив, направленных на сокращение негативного воздействия Банка на окружающую среду, осуществлению проектов в области углеродного финансирования и финансирования энергосберегающих мероприятий.

*В области ответственного корпоративного поведения:* соблюдению сотрудниками и руководством Банка этических норм и правил, определенных Стратегией развития Банка, противодействию коррупции, возможному нарушению прав человека, противодействию всем формам и видам дискриминации в Банке, недопущению нарушения прав миноритарных акционеров; развитию каналов коммуникации, обеспечивающих эффективное взаимодействие Банка с заинтересованными сторонами в соответствии с принципами подотчётности и прозрачности, определенными в рамках настоящей Политики

Приоритеты Сбербанка в области корпоративной социальной ответственности полностью отражают его миссию и ценности, и КСО определяется как часть общей системы организационного управления. Управление КСО в банке осуществляется в рамках общей системы управления деятельностью Банка и является её неотъемлемой частью.

В результате анализа КСО банка, мы пришли к выводу что доработка или изменение пунктов программы не имеет необходимости.

## **Заключение**

Основные изменения в организации - реакция компании на развитие окружающей среды. Главная задача организации во время и правильно подстроиться к этим изменениям.

Вместе с тем, организационные изменения зависят от того, как сотрудники, работающие в организации, меняют свое поведение. Поэтому обязательным условием проведения изменений в организации является обеспечение готовности работников к изменениям.

В результате проделанной работы:

- В первом разделе мы разобрали и сравнили различные понятия организационного изменения, и предложили свой вариант, на наш взгляд, более точно описывающий этот процесс. Также, выделили типы и виды организационных изменений. В итоге чтобы компания бесперебойно функционировала под воздействием внутренних и внешних факторов, руководство должно тщательно и грамотно планировать изменения, также мы рассмотрели этапы управления изменениями и на примере разобрали, как эти этапы работают в компании. Выявили основные принципы управления изменениями, соблюдая которые можно эффективно управлять этими изменениями, минуя неблагоприятные последствия, такие как сопротивления сотрудников. В третьем разделе были рассмотрены возможные причины возникновения сопротивления, какие фазы проходят сотрудники при сопротивлении изменениям, и какие существуют способы преодоления сопротивления. Также в результате анализа, мы пришли к мнению, что методы преодоления сопротивления являются лишь опорой для руководителей, а не точной инструкцией, всегда стоит помнить об индивидуальности, как организации, так и сотрудников.

- Во втором разделе мы рассмотрели основные подходы к управлению изменениями, также мы выявили особенности управления изменениям в России и за рубежом, представив сравнительную таблицу,

показывающую сходства и различия между такими странами как России и США. И в последнем разделе главы выявили особенности внедрения этического кодекса, который в дальнейшем будем рассматривать как процесс организационных изменений на примере внедрения кодекса ПАО Сбербанк.

- В третьем разделе был проведен анализ существующего кодекса корпоративной этики, целью анализа был поиск его достоинств и недостатков. Далее были представлены рекомендации по доуправлению изменений в существующем кодексе.

Таким образом, цель - изучить процесс организационных изменений, и его влияние на предприятие, была достигнута, а поставленные задачи были проанализированы: мы изучили процесс организационных изменений, и его влияние на предприятие, выявили возможные сценарии реакций персонала на эти изменения. Проанализировали особенности управления изменениями в России и за рубежом. И выявили особенности внедрения этического кодекса на примере Кодекса корпоративной этики ПАО «Сбербанк».

### **Список публикаций магистранта**

1. Тагаева М. А. Возможность применения принципов этики в условиях современного рынка , 2013. Межрегиональный сборник научных трудов «Проблемы управления рыночной экономикой». , 2013.[С.76-79]
2. Тагаева М. А. Влияние информационных технологий на этику бизнеса / М. А. Тагаева, Н. В. Черепанова // Информационные технологии в науке, управлении, социальной сфере и медицине : сборник научных трудов Международной конференции с международным участием , 29 апреля - 2 мая 2014 г., Томск : в 2 ч. — Томск : Изд-во ТПУ, 2014. — Ч. 2. — [С. 333-335].
3. Тагаева М. А. Технология управления организационными изменениями / М. А. Тагаева // Информационные технологии в науке, управлении, социальной сфере и медицине : сборник научных трудов III Международной научной конференции, 23-26 мая 2016 г., Томск : в 2 ч. — Томск : Изд-во ТПУ, 2016. — Ч. 2. — [С. 49-51].

## Список использованных источников

1. Сорокоумов, Александр Викторович. Трансформация бизнеса. Как подобрать ключи к изменениям и довести их до конечного результата / А. В. Сорокоумов. — Москва: Юрайт, 2009. — 242 с. — ISBN 978-5-9916-0204-4.
2. Горемыкин В. А., Богомолов О. А. Экономическая стратегия предприятия: Учебник для вузов. 2001 г. — С. 506. ISBN 5-9216-0013-X;
3. Цыганок, А.Ю. Процессный подход/ А.Ю. Цыганок// Бизнес консультирование. - 2013. № 3. - С. 8-9
4. Основы управления изменениями Часть 1. Электронный ресурс. Режим доступа: [http://becmology.ru/blog/business/change\\_man01.htm](http://becmology.ru/blog/business/change_man01.htm), свободный.
5. Холл Р.Х. Организация, структуры, процессы, результаты. — СПб.: Питер, 2001.—512с.
6. Оркина, Елена Алексеевна. Управление изменениями : учебное пособие для вузов / Е. А. Оркина. — Ростов-на-Дону: Феникс, 2014. — 190 с.: ил. — Высшее образование. — Библиогр.: с. 131-133. — Глоссарий: с. 134-136. — ISBN 978-5-222-21486-2.
7. Учебное пособие (курс лекций) Управление организационными изменениями. УФА 2008. Электронный ресурс. Режим доступа: [http://verbirukova.narod.ru/olderfiles/1/UP\\_upravlenie\\_org\\_izmeneniyami.pdf](http://verbirukova.narod.ru/olderfiles/1/UP_upravlenie_org_izmeneniyami.pdf), свободный.
8. Хаммер, Майкл. Реинжиниринг корпорации : Манифест революции в бизнесе : пер. с англ. / М. Хаммер, Дж. Чампи. — СПб.: Изд-во СПбГУ,
9. Харрингтон, Джеймс. Совершенство управления изменениями. Искусство совершенствования управления изменениями : пер. с англ. / Дж. Харрингтон. — Москва: Стандарты и качество, 2008. — 189 с.:

10. Блинов, Андрей Олегович. Управление изменениями : учебное пособие для вузов / А. О. Блинов, Н. В. Угрюмова. — Москва: Дашков и К, 2015. — 304 с.: ил. — Учебные издания для бакалавров. — Библиогр.: с. 300-303. — ISBN 978-5-394-02291-3.

11. Рамперсад, Хьюберт К. Общее управление качеством: личностные и организационные изменения : пер. с англ. / Х. К. Рамперсад. — Москва: Олимп-Бизнес, 2005. — 256 с.

12. Глушаков, Владимир Евгеньевич. Управление изменениями в бизнесе / В. Е. Глушаков. — Минск: Дикта, 2011. — 212 с.

13. Марковский В. Новый порядок. Управление изменениями//Тор-Manager/ 2001. —101 с.

14. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учебное пособие для вузов. - М.: Аспект Пресс, 2002. - 415 с.

15. Блэк, Дж. Стюарт. Эффект домино. Перемены в организации начинаются с ее сотрудников : пер. с англ. / Дж. С. Блэк, Х. Б. Греггерсен. — Москва: Юрайт, 2009. — 242 с.

16. Beer M., Nohria N. Resolving the Tension between Theories E and O of Change / Breaking the Code of Change. — Harvard Business School Press, Boston, 2000.

17. Ghoshal S., Bartlett C. Rebuilding for Behavioral Context / Breaking the Code of Change. — Harvard Business School Press, Boston, 2000.

18. Елизавета Викторовна Баженова. Мотивация и стимулирование: на пути к успеху фирмы. АСТ; Сова, ; М.; СПб.; 2009. ISBN 978-5-17-060528

19. Резник, Семен Давыдович. Управление изменениями : учебник для вузов / С. Д. Резник, М. В. Черниковская, И. С. Чемезов; Пензенский государственный университет архитектуры и строительства (ПГУАС) ; под ред. С. Д. Резника. — Пенза: Изд-во ПГУАС, 2013. — 383 с.: ил. — Библиогр.: с. 353-375. — Глоссарий: с. 376-383. — ISBN 978-5-9282-0876-9.

20. Распопов В.М. Управление изменениями: учеб. пособие. – М.: Магистр, 2009. – 334 с.

21. Бражников М.А. Организационная структура предприятий: Учеб. пособие. – Самара: Самар. гос. техн. ун-т, 2004. – 47 с. – ISBN 5-7964-0649-3
22. Аистова М. Реструктуризация предприятий: вопросы управления. – М.: Альпина Пабlishер. – 2002.
23. Senge P. The Puzzles and Paradoxes of How Living Companies Create Wealth / Breaking the Code of Change. — Harvard Business School Press, Boston, 2000.
24. Бакатина Д., Дювьесар Ж.-П. и др. Эффективная Россия: производительность как фундамент роста. – McKinsey Global Institute. – 2009. – № 4.
25. Болмэн Л., Дил Т. Рефрейминг организаций: артистизм, выбор и лидерство / Л. Болмэн, Т. Дил; Пер.с англ.- Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2005.
26. Бриджес У. Управление компанией в период структурных изменений. – М.: ООО «И.Д. Вильямс». – 2007.
27. Волдачек Л. Реструктуризация-вызов чешским предприятиям // Проблемы теории и практики управления. – 199. – № 1.
28. Дафт Р. Менеджмент.-СПб:Питер. – 2009.
29. Евсеев А. Стратегия реструктуризации предприятий в условиях кризисной ситуации // Проблемы теории и практики управления. – 1999.
30. Кордон К.,Фолмен Т., Ванденброт М. Пять важных подходов к осуществлению реструктуризации // Маркетинг. – М., 1999. – № 3.
31. Коттер Дж. Впереди перемен. – М.: ЗАО «Олимп-бизнес», 2007.
32. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 2002.
33. Том Н. Управление изменениями// Проблемы теории и практики управления. – М., 1998. – № 1.
34. Smith, M. E. (2002). Success rates for different types of organizational change. Performance Improvement, 41(1), 26–33.



35. Халитова И.В. «Типология организаций по признаку готовности к изменениям»// Актуальные вопросы общественных наук: социология, политология, философия, история, Новосибирск, №9, 2013
36. Пригожин А.И., «Методы развития организации», М.:МЦФЭР, 2003
37. Choi, M., Ruona, W. (2011). Individual Readiness for Organizational Change and Its Implications for Human Resource and Organization Development. Human Resource Development Review, 10(1), 46–73.
38. Vakola, M. (2014). What's in there for me? Individual readiness to change and the perceived impact of organizational change. Leadership & Organization Development Journal, 35(3). 195–209.
39. Сбербанк. Режим доступа, <http://www.sberbank.ru/ru/about/today> - свободный.
40. Информационный портал. [Электронный ресурс]. – Режим доступа <http://infomanagement.ru//20/2> - свободный.
41. Кодекс корпоративной этики ПАО «Сбербанк». pdf

## Приложение А

(обязательное)

### Part 1.2

#### Stages of change management process

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ5А	Тагаева Мария Александровна		

Консультант кафедры менеджмента ИСГТ

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры менеджмента ИСГТ	Черепанова Наталья Владимировна	К.ф.н		

Консультант-лингвист кафедры иностранных языков ИСГТ

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель кафедры ИЯСГТ	Гаспарян Гаянэ Арамаисовна			

## **Stages of change management process**

Organizational change occurs when a company makes a transition from its current state to some desired future state. Managing organizational change is the process of planning and implementing change in organizations in such a way as to minimize employee resistance and costs to the organization while simultaneously maximizing the effectiveness of the change effort.

Today's business environment requires companies to undergo changes almost constantly if they are to remain competitive. Factors such as globalization of markets and rapidly evolving technology force businesses to respond in order to survive. Such changes may be relatively minor—as in the case of installing a new software program—or quite major—as in the case of refocusing an overall marketing strategy, fighting off a hostile takeover, or transforming a company in the face of persistent foreign competition.

Organizational change initiatives often arise out of problems faced by a company. In some cases, however, companies change under the impetus of enlightened leaders who first recognize and then exploit new potentials dormant in the organization or its circumstances. Some observers, more soberly, label this "performance gap" which able management is inspired to close.

The influential factors of organizational effectiveness are widespread including factors that are related to external environmental changes, and factors which will improve the internal managerial effectiveness. The organization must consider the reasons for change, the external environment, and the internal situation to decide which factors to change. The most common known targets of organizational change include vision, strategy, culture, structure, system, production technology, and leadership style. Vision includes a firm's organizational core value but one that also adapts accordingly to the external environment. When an organization undergoes change, its core value needs to be determined so that in the process of transformation, it can be preserved.

Strategy refers to the organization's long term goals and the steps and resources needed to be considered in its decision-making. The strategy change can

be divided into the enterprise strategy change (Ex: low cost strategy), the overall strategy change (Ex: multiple-angle management), and the global expansion strategy change. Culture is referring to its members' collective value, norm, and basic assumptions. The change involved is altering the content of this collective value and/or basic assumption. Typically, the explicit culture is more easily manageable or changed than the implicit culture. Structure is an official system of the duty and the authority relations of an organization. Structural change is transforming the organization's vertical disintegration or horizontal differentiation, power allocation, and level of formalization. System is the formal regulations, policies and procedures such as reward system, performance evaluation methods, goals budget system, etc. that are used to operate the organization.

Production science and technology is the technology, the knowledge, the ability, the material, the machine, the computer, the tool and other equipment which transforms inputs to outputs. Leadership is the influential force within the organization. Leadership style impacts the group dynamic and also the interaction of its members. The above targets of organizational change will influence each other. For example, the actualization of vision depends on the incorporation of suitable strategy and the organization's culture. Therefore, in the process of organization change, the "systematic viewpoint" has to be taken, so that different change targets can be considered as a whole to achieve the organizational change successfully.

Managers continually face choices about how best to respond to the forces for change. There are several types of change that managers can adopt to help their organizations achieve desired future status. In general, the types of change fall into two broad categories: evolutionary change and revolutionary change. Evolutionary change is gradual, intermittent, and narrow-focused ; its main purpose is to make continuous improvement in order to adjust to the environment changes. Revolutionary change is rapid, dramatic, and broadly focused. It often happens when the current operation method can no longer fulfill the demand of the external environment, and a significant change has to be made in a short period of time to

keep the organization work. The most widely known types of evolutionary change are socio-technical systems theory, total quality management, and management by objectives. Socio-technical systems theory emphasizes the importance of the social and technological aspects within the organization during the process of change. In other words, it emphasizes the development of the most optimal partnership between members/workers of the organization and the technology. Total quality management is an ongoing and constant effort by all of an organization's functions to find new ways to improve the quality of the organization's good and services. Management by objectives specifies the importance of regular meetings between management and its subordinates. The objective is to assess future work goals, evaluate work performance, and discuss challenges and obstacles in an attempt to motivate work efficacy and coherence. There are also three important types of revolutionary change: reengineering, restructuring, and innovation. Reengineering involves the fundamental rethinking and radical redesign of business processes to achieve dramatic improvement in critical, contemporary measures of performance such as cost, quality, service, and speed. When organization experiences rapid deterioration in performance, a manager may try to turn things around by restructuring. For example, an organization tries to simplify its organizational structure by eliminating divisions, departments, or levels in the hierarchy; and downsizing employees to lower operating costs. Innovation is the successful use of skills and resources to create new technologies or new goods and service so that an organization can change and better response to the needs of customers (Jones, 1988).

Regardless of what type of evolutionary or revolutionary change an organization adopts, managers face the problem of getting the organization to change. Many scholars have devoted to the study of organizational change process, and most of them follow Lewin's "Force Theory of change".

Based on the observation of real world organizational change, Lewin proposed a three-step process for successful organizational change: unfreezing, moving, freezing. Unfreezing starts from the members' understanding of the

organizational crisis or vision that motivates them to change, normally, unfreezing will go through three stages. First of all, there must be enough information indicating that the current organizational condition is not ideal. Secondly, this information has to be related to the important goal of the organization, thus elicits members' anxious feeling. Finally, a solution has to be proposed that will reduce the members' insecure feeling and resistance to change.

Moving is taking certain actions to transform the organization to an expected condition. The moving process is quite complicated; it involves goal setting, support seeking, resource finding, planning and execution. There are two forms of moving: problem-solving orientation, and vision orientation. The organization may adapt either one according to their specific situation. Freezing is to stabilize the change achieved in moving stage. The individual, the department, and the organization, all have an inertial way of thinking and doing, so that the change achieved in moving state will return to the status quo ante if freezing is not done. Form new rules, regulate members' new behavior directly, reinforce appropriate responses, are all possible ways to internalize the new value or behavior into the organizational culture.

According to Lewin's force-field analysis model, an organization is an open system. There are two forces in organization change, one is the pushing of the organization to a new direction; it is the driving force. The other is preventing organization from changing; it is the restraining force. When driving force is stronger than the restraining force, organizational change occurs, and the organization will move towards a new direction. When restraining is stronger than the driving force, organization will stay where it was; and when these two forces are equally powerful, it will stay stable temporally.

When organization is about to change, there are different forces to prevent them from change, which are the above-mentioned restraining forces. Restraining forces can be divided into three levels: organization level, secondary unit level, and individual level. Factors in the organizational level include the organizational structure inertia and system pressure, organizational culture, and the pressure from

past success. Factors in secondary unit level include the standpoint difference and interest conflict between different departments.

The Kurt Lewin change theory model is based on around a 3-step process (Unfreeze-Change-Freeze) that provides a high-level approach to change. It gives a manager or other change agent a framework to implement a change effort, which is always very sensitive and must be made as seamless as possible.

The Kurt Lewin change theory or model can help a leader do the following three steps:

- Make a radical change

- Minimize the disruption of the structure's operations

- Make sure that the change is adopted permanently

This three-step model gives a manager or change agent an idea of what implementing change means when dealing with people. The 3 phases of the Kurt Lewin model provide guidance on how to go about getting people to change: a manager will implement new processes and re-assign tasks, but change will only be effective if the people involved embrace it and help putting it into practice it.

When a structure has been in place for a while, habits and routine have naturally settled in. The organization as a whole is going in the right direction, but – as shown on the illustration – people or processes may have strayed off course. For example, tasks that are not relevant or useful anymore are still being performed by force of habit, without anyone questioning their legitimacy. Similarly, people might have learned to do things one way, without considering other, more efficient methods. Unfreezing means getting people to gain perspective on their day-to-day activities, unlearn their bad habits, and open up to new ways of reaching their objectives. Basically, the current practices and processes have to be reassessed in order for the wheels of change to be set in motion.

Once team members have opened up their minds, change can start. The change process can be a very dynamic one and, if it is to be effective, it will probably take some time and involve a transition period. In order to gain efficiency, people will have to take on new tasks and responsibilities, which entails

a learning curve that will at first slow the organization down. A change process has to be viewed as an investment, both in terms of time and the allocation of resources: after the new organization and processes have been rolled out, a certain chaos might ensue, but that is the price to pay in order to attain enhanced effectiveness within the structure.

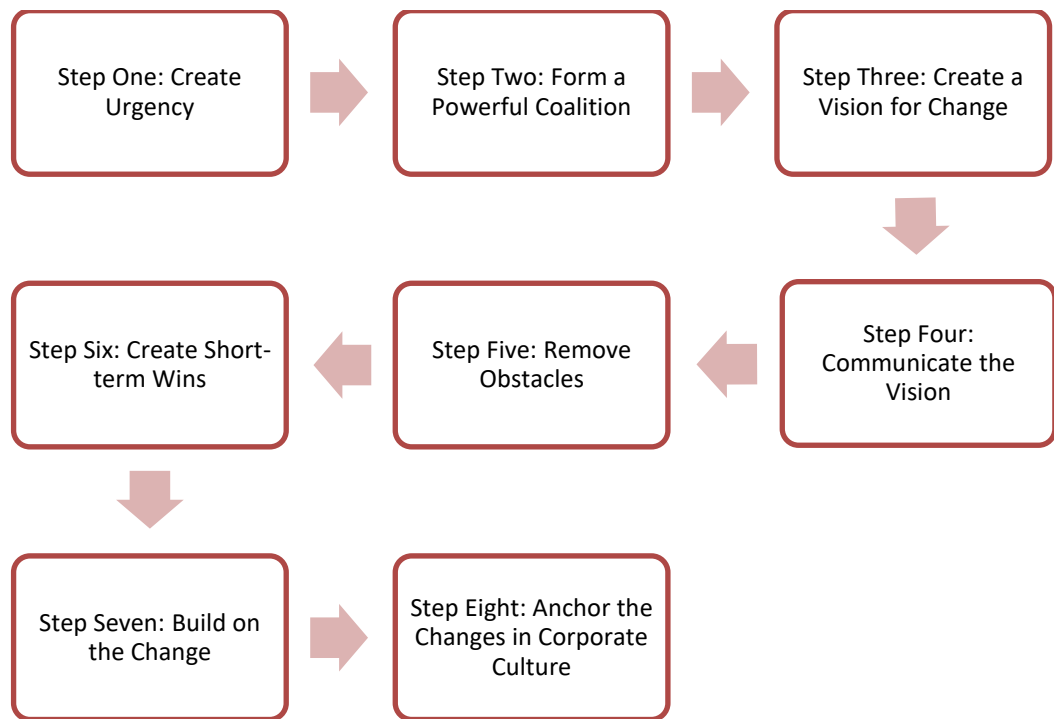
Change will only reach its full effect if it's made permanent. Once the organizational changes have been made and the structure has regained its effectiveness, every effort must be made to cement them and make sure the new organization becomes the standard. Further changes will be made down the line, but once the structure has found a way to improve the way it conducts its operations, "re-freezing" will give the people the opportunity to thrive in the new organization and take full advantage of the change. Many quote the model as saying the third step of this approach is to re-freeze, when in Lewin's original work it was "freeze". In 1947 Lewin wrote:

«A change towards a higher level of group performance is frequently short-lived, after a "shot in the arm", group life soon returns to the previous level. This indicates that it does not suffice to define the objective of planned change in group performance as the reaching of a different level. Permanency of the new level, or permanency for a desired period, should be included in the objective. »

Factors in individual level include the misunderstanding, lack of trust, own benefit threat feeling, uncertainty, custom, etc. How to manage these factors that may hinder the successful change of the organization. The active ways to gain organization members' support includes education, communication, participation and involvement. The passive ways to eliminate members' resistance include assistance, negotiation control, and coercion (Kotter, & Schlesinger, 1979). These methods are most effective in different situations therefore the superintendent must manage the organization change according to the situation, and use the combination of suitable methods to implement the change.

Kotter's 8 Step Change Model can be used as a good framework:





Drawing 4 – The process of change management by Kotter

Let us consider each phase.

Stage 1. The creation of an understanding of what changes are needed (after examining the market situation, the competitive position of the company; identifying and analyzing real and potential crises and opportunities)

Stage 2. A group of people with enough power and confidence to introduce changes in the organization.

Stage 3. Also, you must create a plan (strategy) that will help to achieve this vision. To make the plan effective, the team implementing changes to communicate that vision to other employees. Before proceeding to the restructuring of the current process, the team needs to know something about him: where he leads, how effective is it and what determines its effectiveness.[8]

Stage 4. The guiding coalition needs to help get rid of any obstacles to change that may undermine the organization's efforts in this direction. Similarly, it is important to encourage anyone who is willing to assume some of the risks associated with change processes.

Stage 5. Troubleshooting locking the new behavior obstacles; changing structures and responsibilities, contrary to the new vision, encouraging creativity, and risk taking

Stage 6. Planning the required first steps; rewarding and promoting the first success.

Step 7. The creation of an atmosphere of confidence in new approaches; changing personnel and conducting personnel changes; spreading the successful experience throughout the organization.

8 Stage. Make sure that all employees understand the new behavior leads to success of the company.

The first four stages of change needed to undermine the old ossified order. Stages five through seven actively introduce innovations. At the final stage of change is embedded in the corporate culture and begin to take root.

Below are the basic principles of change control and common mistakes, typical for the transformation process of the organization.

Basic principles of change management:

1. To perform only necessary and useful change.
2. Be ready for constant changes, learning new skills.
3. To carry out the evolutionary transformation.
4. To produce adequate (positive) strategies to counteract each source of resistance.
5. To engage in the process of implementing the change employees will reduce resistance.
6. The changes should be beneficial to employees.
7. To consider the process of organizational change as a long-term, to pay special attention to the stages of "thawing" and "freezing".
8. Identify problems that are not resolved in the process of change.

By following these principles, you can learn to effectively manage changes in the organization, avoiding adverse consequences. Next we will look at how to perceive these changes to employees, what is their reaction, and how to prevent resistance from their side.

## **Приложение Б**

(Обязательное)

Просим Вас принять участие в опросе касающегося кодекса корпоративной этики ПАО «Сбербанк». Опрос анонимный результаты будут использованы в обобщённом виде.

1. Я ориентируюсь на этический кодекс в своей работе.
  - А) Да
  - Б) Нет
  - В) Затрудняюсь ответить
2. Я понимаю, зачем нужен этический кодекс.
  - А) Да
  - Б) Нет
  - В) Затрудняюсь ответить
3. Меня обучали, как действовать в рамках этического кодекса.
  - А) Да
  - Б) Нет
  - В) Затрудняюсь ответить